

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E PLANEJAMENTO
UNIVERSITÁRIO

DISSERTAÇÃO

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
Um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina

CARLA CRISTINA DUTRA BÚRIGO

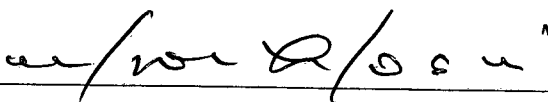
Florianópolis, janeiro de 1 997.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:

Um Estudo de Caso na Universidade Federal de Santa Catarina

CARLA CRISTINA DUTRA BÚRIGO

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de concentração: Políticas e Planejamento Universitário) e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração.



Prof. Nelson Colossi, Dr.

Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos professores:



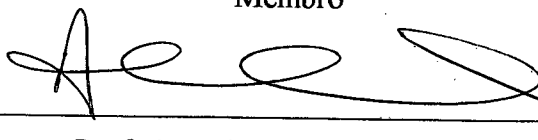
Prof. José Carlos Zanelli, Dr.

Orientador



Prof. José Baus, Dr.

Membro



Prof. Antonio Niccoló Grillo, Dr.

Membro



Prof. Suzana da Rosa Tolfo, Mestre.

Membro

**“A atração pelo conhecimento seria mínima,
se não houvesse tanto pudor a vencer no caminho até ele.**

O desejo do saber gera o ímpeto.

Todo ímpeto é cego, salvo quando há conhecimento.

Todo conhecimento é vão, salvo quando há trabalho.

Todo trabalho é vazio, salvo quando há amor.

**Quando trabalhas com amor, estás unido a ti próprio,
aos outros e a Deus, como quer que O concebas”.**

Gibran

A Vó Nésia (*In Memorium*), pelos seus ensinamentos e testemunho de fé na vida, que sempre estarão presentes.

Aos meus pais Carlos e Ione, meus amigos e confidentes, pela educação, carinho e constante apoio em todas as horas. Suas bênçãos foram o porto seguro nesta caminhada.

Ao meu marido Jânio, pela confiança depositada, pela compreensão e carinho nas horas difíceis e de angústia. As conquistas de hoje também são tuas, pois teu amor, estímulo e carinho foram preciosos nesta caminhada.

Ao meu filho Bruno, pelo amor que nos une e pela compreensão das horas roubadas do nosso convívio.

A minha querida irmã Carina, pela amizade que nos une e pelo constante apoio.

Ao Carloman e à Ruth, pelas alegrias do nosso convívio.

A Vó Vadina, pelo carinho que me dispensou nesta caminhada.

A Arlete, meu anjo da guarda, pelos cuidados dispensados ao meu filho, e pelo inegável apoio em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Desejo externar os meus agradecimentos àqueles que compartilharam comigo momentos de alegria, de angústia, de insegurança e que, de alguma maneira, contribuíram com a presente dissertação. São eles:

- a Universidade Federal de Santa Catarina que, através do seu Plano de Capacitação para Servidores Técnico-Administrativos, possibilitou o meu afastamento;
- o Departamento de Recursos Humanos, pela minha liberação para a realização do curso;
- o Professor José Carlos Zanelli, pelas suas orientações, presteza e estímulo no acompanhamento do trabalho;
- a Professora Suzana da Rosa Tolfo, pela sua atenção, estímulo e importantes sugestões;
- a Professora Lúcia Locatelli Flores, revisora desta dissertação, pela acolhida, incentivo e recomendações valiosas que foram essenciais para este trabalho;
- os Professores do Curso de Pós-Graduação em Administração (CPGA), pelas experiências e conhecimentos compartilhados;
- a Professora Maria Celina da Silva Crema, pelo estímulo e apoio na fase inicial deste trabalho;
- os Servidores do CPGA, em especial, Sílvia, Marilda, Márcio, Otto, Sandra e Graça, pelo carinho e atenção dispensados durante todo o curso;
- Eda Maria de Melo Brustolin, pela incentivo dado para a realização deste curso;
- Ana Lúcia de Andrade, pela revisão bibliográfica;
- Roberto Tagliari Hoffmann, servidor do NPD, pela atenção dispensada e listagens fornecidas para a identificação dos participantes desta pesquisa;
- os Colegas de curso, em especial, Ilva, Nilce, e Hillevi, pelas horas de estudos e alegres momentos compartilhados;
- os queridos amigos Natalino, Edite, Bete, Lia, Míriam, Teresa e Elaine, pelo apoio e pela “torcida”;
- o amigo Clésar Luiz Loch, que acompanhou cada passo desta caminhada e foi incansável com seu apoio e incentivo;

- a amiga Ivana da Silva Chodren, pelo companheirismo e pelo carinho dispensado a minha vida funcional;
- os Amigos de todas as horas, Kátia, Elzinha, Catito, Eloi e Ana, pelos momentos de companheirismo vivenciados;
- D. Ermelinda e Vani, pelas orações e carinho;
- os participantes da pesquisa, co-autores deste trabalho, pela confiança depositada, pelos sinceros relatos que possibilitaram a concretização da presente dissertação;
- meus parentes mais próximos e demais amigos, pela expectativa e incentivo para a conclusão deste trabalho;
- minha família, pelo sentido que dá a minha vida;
- meu Deus que existe e sem o qual nada teria sido possível.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	vii
SUMÁRIO	ix
RESUMO	xii
ABSTRACT	xiii
1 INTRODUÇÃO.....	001
1.1 Tema e Problema da Pesquisa.....	001
1.2 Objetivos da Pesquisa.....	003
1.3 Justificativa Teórica e Prática.....	003
1.4 Delineamento e Perspectiva da Pesquisa.....	004
1.5 Apresentação dos Capítulos.....	007
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	009
2.1 Uma Perspectiva Histórica do Conceito de Qualidade.....	009
2.2 Qualidade de Vida no Trabalho: Desenvolvimento e Perspectivas.....	014
2.2.1 Qualidade de Vida no Trabalho: Uma Tentativa de Conceituação.....	018
2.2.2 Modelos e Fatores que Predizem QVT.....	023

2.3	Perspectivas da QVT no Serviço Público: Universidade Pública Federal.....	030
2.4	O Órgão de Recursos Humanos na Perspectiva da QVT.....	034
2.4.1	Concepções sobre o Trabalho.....	037
3	SITUANDO A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.....	040
3.1	Considerações sobre o Órgão de Recursos Humanos da UFSC.....	045
4	METODOLOGIA.....	048
4.1	Justificativa pela Escolha da Organização.....	048
4.2	Justificativa pela Escolha dos Participantes.....	049
4.3	Caracterização do Período de Realização da Pesquisa.....	054
4.3.1	Etapas da Pesquisa.....	057
4.4	Perguntas de Pesquisa.....	061
4.5	Configuração dos Instrumentos de Coleta de Conteúdos.....	062
4.6	Estruturação da Análise dos Conteúdos.....	064
5	DESCRIÇÃO DOS RELATOS.....	069
5.1	Conceituação.....	070
5.2	Percepção da QVT no setor de trabalho e na UFSC.....	074
5.3	Condições de Trabalho.....	080
5.4	Compensação Justa e Adequada.....	088
5.5	Oportunidade de Crescimento.....	092
5.6	Uso e Desenvolvimento das Capacidades.....	099

5.7 Integração Social.....	103
5.8 Constitucionalismo.....	110
5.9 Trabalho e Espaço Total de Vida.....	112
5.10 Relevância Social do Trabalho.....	115
6 INTERPRETAÇÃO DOS CONTEÚDOS.....	119
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	132
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	139
9 ANEXOS.....	145
ANEXO 1 – Estrutura Administrativa da UFSC	
ANEXO 2 – Estrutura Acadêmica da UFSC	
ANEXO 3 – Participantes da Pesquisa do Grupo I – Dirigentes	
ANEXO 4 – Participantes da Pesquisa do Grupo III – Servidores Técnico- -Administrativos	
ANEXO 5 – Participantes da Pesquisa do Grupo II – Docentes	
ANEXO 6 – Participantes em Potencial – Universo – (Servidores Técnico- -Administrativos e Docentes)	
ANEXO 7 – Quantitativo dos Instrumentos Aplicados	
ANEXO 8 – Roteiro dos Instrumentos de Coleta de Conteúdos	

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo principal analisar como se caracteriza a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) na percepção dos servidores e dirigentes da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A opção pelo tema de pesquisa justifica-se por ser ele essencial para qualquer organização que tenha por meta a satisfação, o desenvolvimento e a produtividade de seus trabalhadores, bem como planeje implantar programas de qualidade e/ou produtividade, pois QVT tem sido foco de relativamente poucos trabalhos acadêmicos, com aplicação em universidades públicas.

A metodologia adotada é predominantemente qualitativa. O presente estudo caracteriza-se por ser do tipo descritivo / exploratório, privilegiando o estudo de caso como modo de investigação.

Quanto ao instrumento de coleta de conteúdos, optou-se, como fontes primárias, pelas entrevistas individuais semi-estruturadas e questionários abertos. Como fontes secundárias, consultas a documentos. Para análise e estruturação dos relatos verbais, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo.

Para o desvelamento da pergunta de pesquisa, foram utilizadas as oito categorias de Walton (1973), como norteadoras na caracterização do que é QVT.

Os resultados da pesquisa mostraram que, para os servidores e dirigentes da UFSC, QVT caracteriza-se pela presença de boas condições de trabalho (aspectos físicos e sociais) e satisfação no trabalho, entendida como extensão da própria qualidade de vida.

Na percepção dos participantes da pesquisa, de modo geral, a QVT nos setores de trabalho “deixa a desejar” devido às precárias condições de trabalho oferecidas. Porém, consideram que a QVT na UFSC, se comparada com a das demais universidades, é razoável, embora existam situações heterogêneas de condições de trabalho. Dentre os vários fatores que, segundo eles, podem incrementar a QVT na Instituição, destacam-se melhores condições físicas e sociais de trabalho, o conhecimento sobre o processo total de trabalho e a capacitação gerencial.

ABSTRACT

The main goal of this study is to analyse how the quality of life in work (QLW) is characterized in the perception of the employees and managers of the Federal University of Santa Catarina (UFSC). This topic was chosen because it is considered essential not only to any organization where satisfaction, development and workers' productivity are goals to be fulfilled but also to those where there are plans to implement quality and/ or productivity programs. The topic was also chosen due to the fact that it has been the focus of only a small number of academic studies with applicability in public universities.

The qualitative methodology was used in this study and it can be described as a descriptive/ explorative type. A case study was used as the investigation mode.

Content collection was obtained through primary sources, such as semi-structured individual interviews and open questionnaires. As secondary sources, consultation and documents were used. The oral reports were analysed through the content analysis technique.

To develop the research question the eight categories of Walton (1973) were used as the basic points to characterize the QLW.

The research results showed that to the employees and management personnel of the UFSC, the QLW is characterized by good work conditions (physical and social aspects) and by work satisfaction as an extension of life quality.

According to the researchers, although in a general sense the QLW has not been fulfilled at the UFSC, due to the poor work conditions offered, it is considered better than in many other institutions. Heterogeneous situations of work conditions were also observed.

Among the several factors that, according to the researchers can improve the QLW in the institution, some such as better physical and social work conditions, better knowledge of the global work process and management capacitation can be pointed out.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

A insatisfação no trabalho, a desmotivação para o trabalho é um agravante da preocupação dos estudiosos e administradores. É um problema que afeta muitos trabalhadores, independente da posição ou *status* que possuem na organização.

Essa insatisfação é penosa tanto para o trabalhador quanto para a organização. As organizações se constroem ou se destroem pelo desempenho das pessoas que nelas trabalham. Não se concebem organizações estrategicamente vencedoras sem trabalhadores estrategicamente vencedores, e nem organizações motivadas sem pessoas motivadas; em consequência, não há qualidade, sem qualidade de vida no trabalho (QVT) (Vianna, 1994; Carvalho, 1994).

Muitas organizações tornaram-se ambientes propícios ao sofrimento do trabalhador, à sua apatia e ao seu descrédito, e, nelas, o trabalho que se presume ser produtivo torna-se entediante. Diante deste fato e especialmente para evitá-lo e evitar para a organização suas consequências danosas, muitos gerentes buscam incessantemente programas de qualidade, reengenharias, programas de motivação, como iniciativas isoladas, com o fim, também, de aumentar a produtividade e a satisfação dos trabalhadores.

Com o advento da industrialização, o homem tornou-se recurso nas organizações, isto é, tornou-se um elemento concreto, que deve produzir algo, e, como tal, sua condição humana é ignorada, sendo apenas observado, controlado e avaliado o seu comportamento produtivo, o que torna a relação organização e trabalhador meramente utilitária e gera insatisfação, descontentamento e apatia nos trabalhadores.

Tal concepção de recursos humanos fundamentou-se nos princípios práticos da chamada administração científica, que veio dar suporte ao esforço de racionalização, ao aumento da produtividade e à redução de custos empresariais do meio industrial.

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido uma alternativa de alguns pesquisadores, técnicos e administradores objetivando combater os efeitos negativos do taylorismo, que envolve a preocupação com a satisfação das necessidades das pessoas e a humanização das relações de trabalho.

O presente trabalho utilizará a QVT como tema de pesquisa e tem como objeto de pesquisa a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com vistas a pesquisar e analisar a percepção dos servidores¹ e dirigentes de como caracterizam QVT em suas atividades diárias de trabalho.

Parte-se do pressuposto de que a QVT deve ser construída com base em dois fatores-chave: o atendimento das necessidades dos indivíduos e das organizações, e a concepção da QVT pelos trabalhadores e instituição não como uma iniciativa isolada, mas como um processo de formação e amadurecimento cultural, um processo de melhoria contínua. Para tanto, estabeleceu-se o seguinte problema de pesquisa:

¹ Servidores aqui, são entendidos como servidores docentes e técnico-administrativos, conforme art. 2º da lei nº 8.112 de 11/12/90: “para efeitos desta lei, servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público”.

Como se caracteriza a qualidade de vida no trabalho na percepção dos servidores e dirigentes da UFSC?

1.2 Objetivos da Pesquisa

Como objetivo geral do presente trabalho, pretende-se **analisar como se caracteriza QVT na percepção dos dirigentes e servidores da UFSC.**

Almeja-se, através dos objetivos específicos:

- a) identificar o que é QVT para os servidores e dirigentes da UFSC;
- b) examinar as percepções dos servidores e dirigentes da UFSC na caracterização do que é QVT;
- c) diagnosticar fatores e ações que possam auxiliar na obtenção de uma melhor QVT para servidores e dirigentes da UFSC;
- d) diagnosticar ações do Departamento de Recursos Humanos / UFSC que visem à obtenção de uma melhor QVT para servidores e dirigentes desta Universidade.

1.3 Justificativa Teórico-Prática

A opção pelo tema de pesquisa – QVT – justifica-se por considerar que o estudo em questão é essencial para qualquer organização que tenha por meta a satisfação, o desenvolvimento e a produtividade dos seus trabalhadores, bem como planeje implantar programas de qualidade e/ ou produtividade.

Como tema de pesquisa, QVT tem sido foco de relativamente poucos trabalhos acadêmicos, com aplicação em universidades públicas. Nesse sentido, considera-se que o estudo é pertinente, uma vez que poderá vir a contribuir na construção e no aprimoramento de novos conhecimentos sobre o tema.

Em termos práticos, pretende-se contribuir, através de propostas de ações à UFSC, na construção de relações de trabalho mais humanizadas, que resultem em maior satisfação e produtividade dos servidores e dirigentes em seus ambientes de trabalho, ou seja, para uma melhor QVT.

Em vista disto, o Departamento de Recursos Humanos (DRH) desta Universidade também foi vinculado a esta pesquisa, como beneficiário dos resultados da pesquisa, especialmente no que concerne à identificação de ações para o departamento, que o conduzam à implementação de melhores condições de QVT destinadas aos servidores e dirigentes da UFSC.

Pretende-se, também, compartilhar os resultados desta pesquisa com os dirigentes e pesquisadores envolvidos no Programa UFSC da Qualidade, no sentido de oferecer-lhes elementos que contribuam para com o programa.

1.4 Delineamento e Perspectiva de Pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como um “estudo de caso” que, de acordo com Franco (1986), Chizzotti (1991), Crema (1992) e Godoy (1995), pretende retratar uma situação ou unidade em particular, analisando-a profundamente. Neste caso a unidade é a

Universidade Federal de Santa Catarina, na qual foi analisado profundamente como se caracteriza QVT na percepção dos seus servidores e dirigentes.

O estudo de caso é indicado quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse reside sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto da vida real (Godoy, 1995).

De acordo com Chizzotti (1991), o desenvolvimento do estudo de caso supõe três fases:

- a) seleção e delimitação do caso. A delimitação deve indicar os aspectos e os limites do trabalho;
- b) trabalho de campo. Almeja reunir e organizar um conjunto de informações, apreendendo qualquer tipo de informação disponível, objetivando fundamentar o relatório. As informações são documentadas, podendo ser escritas, orais, gravadas, filmadas, fotografadas, entre outras maneiras de se registrar as informações coletadas;
- c) organização e redação do relatório. De posse de um volume substancial de informações documentadas, deve o pesquisador reduzi-las ou indexá-las segundo critérios pré definidos em dados que descrevam, comprovem e analisem o caso. O relatório é objeto de análise crítica pelo informante ou por qualquer interessado. Seus objetivos são: apresentar os vários aspectos que envolvem o problema, apresentar sua relevância, situá-lo no contexto e identificar possibilidades de ação para modificá-lo.

O estudo de caso funciona, ainda, como “ponto de partida para uma análise que busque o estabelecimento de relações sociais mais amplas de um determinado objeto de estudo” (Franco, 1986:37).

O presente estudo caracteriza-se também por ser do tipo descritivo / exploratório. É descritivo, porque, estudando o fenômeno, leva a conhecer sua natureza, sua composição, processos que o constituem ou nele se realizam. Descreve e narra o que acontece, “tenta localizar situações ou condições espontâneas existentes, no seu ‘habitat’ natural, constatando e avaliando o tipo de relação” (Köche, 1985: 79). É exploratório, porque este tipo de pesquisa objetiva “proporcionar, através da imersão do pesquisador no contexto, uma visão geral e não enviesada do problema considerado, e contribuir para a focalização das questões e a identificação de informantes e outras fontes de dados” (Alves, 1991: 58).

Esta pesquisa esmera-se na abordagem predominantemente qualitativa. Tal abordagem possibilita estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes. Nessa perspectiva , um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, sendo analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir da percepção das pessoas, considerando todos os pontos de vista relevantes (Godoy, 1995).

Essa abordagem propicia uma inter-relação entre sujeito e pesquisador na construção do conhecimento, bem como uma dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência entre o sujeito e o objeto, entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. Na pesquisa qualitativa, a investigação científica não termina com dados, mas inicia com eles, que devem ser analisados, considerando o contexto da interação (Simão, 1989 ; Chizzotti, 1991)..

A escolha dessa abordagem deve-se ao fato de que esta é uma alternativa compatível com o estudo de caso e principalmente porque a pesquisa qualitativa parte do

“pressuposto de que as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores, e seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se dá a conhecer de modo imediato, precisando ser desvelado” (Alves, 1991:77). Assim, a escolha dessa abordagem fica entendida, neste estudo, como essencial para a compreensão do fenômeno estudado.

1.5 Apresentação dos Capítulos

O presente trabalho é composto por oito capítulos, assim distribuídos:

- este capítulo apresenta uma breve introdução com uma visão geral do tema trabalhado, bem como o problema de pesquisa a ser investigado, o objetivo geral e os específicos a serem atingidos, a justificativa teórico-prática e pressupostos básicos quanto ao delineamento e perspectiva da pesquisa;
- o capítulo II compreende a revisão da literatura especializada sobre o tema, considerada relevante para auxiliar no desvelamento do problema de pesquisa. Inicialmente, serão abordados a perspectiva histórica do conceito de qualidade, seu desenvolvimento, perspectivas e conceituações referentes à qualidade de vida no trabalho (QVT) e alguns modelos que a predizem, bem como a perspectiva da QVT no serviço público federal, mais especificamente na universidade pública federal. Em seguida, será caracterizado o órgão de recursos humanos como um dos viabilizadores da QVT nas organizações e, por fim, de maneira sintética, estará sendo apresentado um rápido panorama da concepção de trabalho ao longo dos tempos;

- o capítulo III relata alguns dados históricos, dimensionais e estruturais da UFSC, campo de estudo desta pesquisa, e do seu órgão de Recursos Humanos;
- o capítulo IV descreve a metodologia utilizada na coleta e análise dos conteúdos, contemplando, também, a justificativa pela escolha da organização e dos participantes, o período de realização da pesquisa, as perguntas de pesquisa, a configuração dos instrumentos de coleta de conteúdos e a estruturação da análise de conteúdo;
- o capítulo V expõe a síntese dos relatos dos participantes da pesquisa, sem contrapô-los, nesse primeiro momento, à fundamentação teórica;
- o capítulo VI refere-se à interpretação dos conteúdos. É feito um estudo pormenorizado da síntese dos relatos, com base na literatura consultada e nas fontes secundárias utilizadas para a realização desta pesquisa;
- o capítulo VII trata das considerações finais, retoma a pergunta da pesquisa e os objetivos inicialmente propostos, apresentando as conclusões e algumas sugestões para futuros estudos na área.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se uma revisão da literatura especializada sobre os temas: Qualidade, Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), Qualidade de Vida no Serviço Público e Concepções sobre Trabalho, considerados relevantes para o desenvolvimento da presente dissertação.

2.1 Uma Perspectiva Histórica do Conceito de Qualidade

Neste tópico é apresentada uma perspectiva histórica do conceito de qualidade, sem a pretensão de esgotar o assunto, mas partindo do pressuposto de que o elemento humano e sua participação na organização são o fator diferenciador no processo histórico da qualidade.

De acordo com Juran (1991), Garvin (1992), Barros (1993), Ramos (1993) e Aida (1994), o conceito de qualidade existe há milênios, mas, somente a partir dos anos 50, nos Estados Unidos, ele surgiu como uma função gerencial formal. Segundo Aida (1994:15), “a qualidade não representou uma revolução na administração, e sim teve uma evolução gradual no decorrer do tempo, até alcançar o *status* que possui hoje”.

O desenvolvimento do conceito de qualidade, em seu percurso pela história, pode ser analisado a partir de quatro épocas básicas:

1ª época – A Inspeção

Corresponde à fase da inspeção que representou o primeiro passo para uma atividade regular de qualidade dentro da organização. A inspeção aparece formalmente apenas com o surgimento da produção seriada e da divisão especializada do trabalho, a partir do século XX, sendo uma tarefa isolada dentro das atividades produtivas. Trata-se de uma técnica defensiva do controle de qualidade, que consiste em classificar e separar os produtos bons dos maus com o auxílio de um sistema racional de medidas.

Nessa perspectiva a qualidade era definida como a igualdade ou uniformidade que atendessem às especificações do produto, estabelecidas pelo fabricante. A ordem era simplificar e padronizar o trabalho (Garvin, 1992 ; Barros, 1993 ; Aida, 1994).

2ª época – O Controle Estatístico da Qualidade

A qualidade passou a ser controlada por técnicas estatísticas, objetivando atender às reais necessidades do cliente. Essa época representou um marco no movimento da qualidade nos anos 30, com a publicação da obra de Shewart denominada *Economic control of quality of manufactured product* que, de acordo com Aida (1994:17), “(...) trouxe uma definição precisa do controle de fabricação e criou poderosas técnicas de acompanhamento e avaliação da produção diária, propondo diversas maneiras de se melhorar a qualidade”.

3ª época — A Garantia da Qualidade

Nos anos 50 e no início da década de 60, a qualidade passa a ser definida como “adequação ao uso”, sob a ótica do atendimento às expectativas dos clientes, sendo trabalhada não apenas em termos técnicos, mas também como nova filosofia (Ramos, 1993).

Nesse período, Deming, Juran e Crosby passaram a trabalhar com o assunto da qualidade, enfocando o controle da qualidade, a engenharia da qualidade e o zero defeito, como linhas de ação que ressaltaram a qualidade possível tecnicamente e desejável economicamente.

A qualidade passa a incorporar um sentido mais amplo, que extrapola a qualidade do produto. Assim, o comprometimento de todos os membros da organização, voltados para a qualidade passa a ser não somente necessário, segundo Aida (1994), mas, sobretudo, indispensável.

4ª época — A Gestão Estratégica da Qualidade

Nos anos 70 e 80, a gerência passou a ser envolvida não apenas com o delineamento de programas setoriais para controle e melhoria da qualidade, mas também com o planejamento estratégico integral da organização.

Com a introdução de produtos japoneses nos Estados Unidos, com maior qualidade e menor preço, a relação qualidade-lucratividade se intensificou. A qualidade passa da orientação corretiva para a ação preventiva com enfoque estratégico, objetivando atender às necessidades do mercado de consumo.

Em 1987 foram criadas as normas ISO 9000, que se constituem de um conjunto de normas internacionais “relativas ao sistema de gestão da qualidade, com vistas a uniformizar requisitos a serem adotados em contratos de fornecimento de materiais e serviços, que representem e traduzam o consenso mundial” (Ramos, 1993:65).

Nos anos 90 a qualidade tornou-se o passaporte para a “Organização Triunfadora”, como denomina Vianna (1994a), tendo como foco central o atendimento das necessidades do cliente e, como função direta, o processo de melhoria contínua, o qual deve partir do compromisso de todos os membros da organização. A qualidade é, antes de tudo, uma atitude e, segundo Barçantes (1995), quem faz e garante a qualidade são as pessoas muito mais do que os sistemas, as ferramentas e os métodos de trabalho.

Para Vieira (1996), há, basicamente, três abordagens da qualidade no mundo:

1) a europeia, caracterizada por uma abordagem mais defensiva, preocupada em definir critérios para a certificação de produtos; 2) a americana, voltada ao controle estatístico do processo; e 3) a japonesa, voltada ao gerenciamento da qualidade, envolvendo todos os membros da organização.

Na abordagem japonesa, sobre a qual recai o interesse desta pesquisa, a qualidade é tomada como processo de melhoria contínua e envolve todas as pessoas na organização, as quais são responsáveis pela sua garantia. Exemplo disso é o próprio país, que ressurgiu como uma potência mundial no período pós-guerra, incorporando a qualidade à cultura nacional.

Na década de 50, especialistas americanos como Juran, Feigenbaum e Deming foram ao Japão ministrar seminários da Seção de Comunicação Civil (SCC), que tinham como tema central os princípios do gerenciamento científico. Esses especialistas são considerados os impulsionadores da Revolução da Qualidade no Japão. De acordo com Garvin (1992) e Aidar (1994), esses especialistas da qualidade plantaram a semente da transformação, mas quem executou o milagre da qualidade foram os próprios japoneses.

O sucesso da qualidade no Japão, segundo Garvin (1992), Moller (1992) e Aida (1994), é devido ao fato de os japoneses terem desenvolvido uma forma especial de pensar a qualidade e de viver para ela. A motivação, a necessidade de melhoria, o envolvimento da alta gerência, a organização, a infra-estrutura nacional, a liderança centralizada e os programas maciços de treinamentos são alguns dos elementos centrais que fortaleceram a Revolução da Qualidade no Japão. O perfeccionismo e a obstinação são traços da cultura japonesa que se refletem no ambiente de trabalho, em busca de uma melhoria contínua, desde no chão de fábrica até na alta direção.

No Brasil, no final dos anos 80 e início dos anos 90, a retórica da qualidade avolumou-se em decorrência de uma incessante busca da qualidade como fator diferenciador e inerente ao processo de atendimento a toda e qualquer expectativa do cliente. O processo de qualidade surge nas organizações brasileiras como um fenômeno vinculado a uma determinada visão da viabilidade brasileira (Assmann, 1993).

Em decorrência disso, com o lançamento do Programa de Qualidade e Produtividade no governo do Presidente Fernando Collor, nos anos 90, estabelecido por ele como prioritário no serviço público, vários ministérios, autarquias e empresas estatais implantaram programas de qualidade.

Constata-se que hoje as organizações brasileiras empregam diversos termos para definir e viabilizar a qualidade, tais como: Programa de Qualidade Total, Programa de Qualidade, Gerenciamento da Qualidade, Gestão pela Qualidade Total, Sistema de Qualidade Total, Controle da Qualidade Total, entre outros.

De acordo com Brocka (1994), o termo “qualidade total” está se tornando redundante, pois, com o evoluir da história, a qualidade como processo de melhoria contínua e

de intervenção cultural atinge todas as pessoas da organização, a fim de ser efetiva em seu sentido mais amplo.

O envolvimento e a participação de todos os membros da organização são fundamentais para o sucesso dos programas de qualidade, o que se traduz, igualmente, em um desafio, pois é difícil implementar qualquer programa deste teor com um pessoal mal-qualificado, insatisfeito e desmobilizado. Mas, para o efetivo envolvimento e participação de todos em tais programas, pressupõe-se a satisfação de cada membro da organização, decorrente da qualidade de vida no trabalho, pois, como ressalta Fernandes (1996), não se pode falar em qualidade de serviço e de produto se aqueles que vão produzi-los não têm qualidade de vida no trabalho.

2.2 Qualidade de Vida no Trabalho: Desenvolvimento e Perspectivas

Neste tópico são apresentadas as origens do movimento da Qualidade de Vida no Trabalho, bem como algumas das suas várias definições, modelos e perspectivas assentadas num contexto ampliado de qualidade de vida.

A qualidade de vida no trabalho (QVT) tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência. Remontemos, por exemplo, à busca do aprimoramento dos instrumentos primitivos dos quais decorriam suas condições de trabalho. Ao longo do tempo, a QVT vem recebendo diferentes títulos ou conotações, mas objetiva, em essência, facilitar ou satisfazer as necessidades do trabalhador no desenvolver de suas atividades na organização (Rodrigues, 1994).

A QVT busca humanizar as relações de trabalho na organização, mantendo uma relação estreita com a produtividade e principalmente com a satisfação do trabalhador no seu ambiente de trabalho. Constitui-se, ainda, em condição de vida no trabalho, associada ao bem-estar, à saúde e à segurança do trabalhador.

A satisfação no trabalho, segundo Vianna (1994), Rodrigues (1994) e Demo (1995), não pode estar isolada da vida da pessoa. Rodrigues (1994:95) admite “que a QVT é um ponto vital, não só para a realização do homem no trabalho, mas, também, em toda sua existência”.

É no trabalho que o homem passa a maior parte de suas horas úteis do dia e, a partir daí, cria laços de amizade e expectativas de uma vida melhor com qualidade. Khon e Schooler, e Sheppard e Herrick (citados por Rodrigues 1994:94) associam as experiências de trabalho e a qualidade perceptível de vida, sugerindo que “a insatisfação com o trabalho influencia a alienação e insatisfação com os outros domínios da vida”.

A QVT, na função de tema de pesquisa e de estudos organizacionais, busca humanizar as relações de trabalho como alternativa para rever efeitos negativos do taylorismo, como a sistematização, não só quanto às tarefas, mas também quanto ao trabalhador e ao ambiente de trabalho.

Há concordância quanto à origem do movimento de QVT, conforme registram Walton (1973), Nadler e Lawler (1983), Moraes (1990), Vieira (1990), Rodrigues (1994), Guimarães (1995), Fernandes (1996) e Vieira (1996).

Para Moraes (1990), o referencial mais remoto é encontrado na década de 30, na Escola de Relações Humanas¹. Já naquela época, era a que possuía uma maior identificação

¹ De acordo com Gil (1994), a base desse movimento foi dada pelos estudos desenvolvidos pelo psicólogo americano Elton Mayo – Chicago, 1927.

com a QVT, demonstrada na busca que empreendeu de algumas teorias que enfatizavam os aspectos psicossociais e motivacionais, a fim de proporcionar maior bem-estar ao trabalhador e sua adaptação à tarefa executada. A Escola Comportamental, desmembramento da Escola de Relações Humanas, através de Herzberg, destaca-se como pioneira da QVT, ao propor a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais, e a abordagem do enriquecimento da tarefa.

O Termo QVT, como nova abordagem em administração, aparece na literatura somente no início da década de 50, na Inglaterra, com Eric Trist e colaboradores, que estudavam um modelo macro para agrupar o trinômio pessoa/trabalho/organização. Nessa perspectiva foi desenvolvida uma abordagem sócio-técnica, almejando compreender a organização do trabalho a partir da análise e reestruturação da tarefa.

Na década de 60 o movimento QVT tomou impulso com iniciativas de cientistas, líderes sindicais, empresários, governantes e dirigentes organizacionais, na busca de pesquisar melhores formas de realizar o trabalho. Seguindo a linha sócio-técnica impulsionada pela perspectiva de uma sociedade progressista, a QVT teve como base a saúde, a segurança e a satisfação dos trabalhadores.

Até o final da década de 70 ocorreu uma estagnação no desenvolvimento da QVT e nas preocupações com ela, em virtude da alta inflação, da crise do petróleo e da competição internacional acirrada pelas novas forças industriais como o Japão.

Em 1979 a preocupação com a QVT entra numa nova fase, induzida pelo fascínio das técnicas de administrar utilizadas pelo Japão, como, por exemplo, o Ciclo de Controle de Qualidade, que se disseminou nas organizações do ocidente. A partir de então, a QVT passa a ser vista como um conceito global, como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade. Parte-se, assim, do pressuposto de que as necessidades e

aspirações humanas do trabalhador também fazem parte da responsabilidade social do empregador.

A década de 80 foi marcada fortemente pela idéia de uma maior participação do trabalhador nas decisões das organizações. Diante deste fato, as organizações sentiram-se compelidas a repensar suas condutas e a buscar soluções participativas.

Nos anos 90 a QVT tornou-se foco de programas que estudam a saúde na organização, resgatando valores ambientais e humanísticos negligenciados em favor do avanço tecnológico. Ressalta-se, porém, a preocupação dos que buscam a QVT, de que ela não seja tratada como mais um modismo administrativo, mas internalizada como processo necessário e conceitualmente considerado pelos gerentes e trabalhadores das organizações (Nadler e Lawler, 1983; Fernandes, 1989).

Atualmente a QVT está sendo difundida e desenvolvida em muitos países da Europa, além de nos Estados Unidos, Canadá e México, visando a atender às necessidades psicossociais dos trabalhadores, de forma a elevar seus níveis de satisfação no trabalho (Moraes, 1990; Fernandes, 1996).

No Brasil, algumas pesquisas nesta área vêm sendo desenvolvidas no sentido de ampliar o conhecimento sobre o tema e abrir novas discussões. No final da década de 80, os estudos sobre QVT se intensificaram, e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) constituíram-se em organizações pioneiras nas pesquisas que vieram contribuir com a comunidade científica.

Podem ser citados alguns pesquisadores brasileiros que contribuíram construtivamente com o avanço da pesquisa sobre o tema, através do desenvolvimento de

estudos sobre QVT em organizações das mais variadas áreas. Destacam-se Quirino e Xavier (1987), Fernandes e Becker (1988), Siqueira e Coleta (1989), Moraes (1990), Macedo (1992), Lima (1994), Rodrigues (1994), Fernandes (1996) e Vieira (1996).

O elemento central das pesquisas na área de QVT advém da importância que o trabalho desempenha na vida das pessoas e da constatação de que a forma como o trabalho está estruturado e organizado apresenta um impacto direto sobre o trabalhador, podendo levá-lo à satisfação ou frustração com outros fatores da vida que estão relacionados com a QVT.

2.2.1 Qualidade de Vida no Trabalho: Uma Tentativa de Conceituação

QVT possui um conceito amplo, o qual inclui fatores pessoais que são entendidos como necessidades, expectativas, crenças e valores do trabalhador, e fatores situacionais como tecnologia, sistema de recompensa, ambiente de trabalho e estado geral da economia. Além destes fatores com os quais a QVT está ligada, ela está intrinsecamente relacionada à satisfação das necessidades dos trabalhadores, ao seu desempenho e ao desenvolvimento organizacional (Walton, 1973; Quirino e Xavier, 1987; Fernandes, 1988).

Para a descrição de QVT podem ser relacionados alguns desses conceitos, embora os autores apresentem diferentes enfoques ao conceituá-la. O que parece comum a todos os autores, entretanto, é a conciliação dos interesses dos trabalhadores e da organização no sentido de melhorar e humanizar as situações de trabalho. Esse aspecto comum pode ser expresso na definição dada por Vieira e Hanashiro (1990: 45) para QVT:

melhorias nas condições de trabalho —com extensão a todas as funções de qualquer natureza e nível hierárquico, nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais que venham

juntamente com a política de Recursos Humanos condizente, humanizar o emprego, de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para o empregado como para a organização.

Diante de um conceito mais genérico, Davis (1981: 286) define QVT como sendo as “condições favoráveis ou desfavoráveis de um ambiente de trabalho para os trabalhadores.”

O termo Qualidade de Vida no Trabalho tem sido utilizado para referir-se a uma série de preocupações e projetos, sendo redefinido no transcorrer do tempo, à medida em que a concepção de trabalho foi evoluindo. Possui ampla abrangência na organização a ponto de qualquer iniciativa de melhoramento das condições de trabalho, ou mesmo das atividades desenvolvidas na área de Recursos Humanos, ser chamada de QVT.

Muitos autores consideram QVT apenas como fator de assepsia ambiental ou melhoria nas condições físicas de trabalho. Através de uma abordagem mais humanista admite-se que os fatores organizacionais, ambientais e comportamentais, quando bem administrados e combinados, geram maior satisfação e motivação aos trabalhadores, elevando seu nível de percepção sobre a QVT. Para os autores dessa abordagem, a concepção de QVT está associada diretamente com o repensar da atividade do trabalho, através do qual é estabelecida uma relação direta entre QVT e outros fatores da vida.

Para Hackman e Suttle, citados por Quirino e Xavier (1987 : 72),

a qualidade de vida no trabalho refere-se à satisfação das necessidades da pessoa. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentais, tais como criatividade, vontade de inovar ou aceitar mudanças, mudanças, capacidade de adaptar-se a mudanças no ambiente de trabalho e o grau de motivação interna para o trabalho, que são fatores importantes para a produtividade do indivíduo.

Sem uma definição consensual, o conceito global de QVT envolve, além dos atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento de necessidades e aspirações

humanas, calcado na idéia de humanização do trabalho e de responsabilidade da organização. Porém, ressalta-se que, antes de se planejar programas ou ações de QVT, é necessário conhecê-la e considerá-la como uma gestão dinâmica e contingencial, porque as organizações e as pessoas mudam, dependendo do contexto no qual estão inseridas.

Nadler e Lawler (1983:26) têm esta visão dinâmica. QVT para eles, exprime

a maneira de pensar sobre as pessoas, trabalho e as organizações. Seus elementos distintos são (1) uma preocupação sobre o impacto do trabalho sobre as pessoas bem como sobre a efetividade organizacional, e (2) a idéia de participação na solução de problemas e tomada de decisões organizacionais.

Para Nadler e Lawler (1983), a concepção de QVT foi evolutiva, recebendo várias qualificações:

- de 1959 a 1972, foi designada pelo impacto do trabalho sobre a pessoa, como uma variável;
- de 1969 a 1974, significou a união trabalho-administração em projetos cooperativos, como uma abordagem. O foco era a pessoa, antes do resultado organizacional;
- de 1972 a 1975, representou métodos, abordagens ou tecnologias para melhorar o ambiente de trabalho e torná-lo mais produtivo e satisfatório;
- de 1975 a 1980, como um movimento, era vista como uma afirmação ideológica sobre a natureza do trabalho e a relação do trabalhador com a organização;
- de 1979 a 1982, era vista como um conceito global, freqüentemente percebida como uma panacéia por dominar a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixa produtividade e outros problemas organizacionais;

- de 1982 em diante, pode aparecer QVT igual a nada, advertem os autores, caso alguns projetos fracassem, não passando de apenas um modismo transitório, devido ao tom vago do conceito.

Guest (1979:76) é mais específico e conceitua QVT como:

um processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-os [trabalhadores] em decisões que afetam suas vidas no trabalho. Uma característica marcante do processo é que seus objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando melhora da produtividade e eficiência em si; eles também são intrínsecos no que diz respeito ao que o trabalhador vê como fins de auto-realização e auto-engrandecimento.

Na busca de humanizar as relações de trabalho, QVT deve estar associada tanto à satisfação dos trabalhadores quanto ao desenvolvimento da organização, considerando a expectativa de que as pessoas serão mais produtivas quanto mais satisfeitas e envolvidas estiverem com o próprio trabalho. Os trabalhadores aqui são entendidos não apenas como aqueles que executam atividades-meio, mas como todos os profissionais que movem a organização (Lima, 1994).

A QVT, tomada como uma intervenção global, que envolve toda a organização, requer, necessariamente, a formação de uma mentalidade global que acredite no limite máximo da sensibilidade, de uma atitude permanente de fazer bem feito diante da perspectiva de transformar o trabalho em prazer, incluindo-o como vetor de fortalecimento da própria felicidade (Vianna, 1994a).

A formação de uma mentalidade global para QVT interfere necessariamente na cultura da organização. A cultura organizacional é composta por elementos entre os quais se destacam os valores, as crenças, os mitos, os ritos, os tabus, as normas, a comunicação formal

e informal, que condicionam e direcionam o desempenho das pessoas e que devem ser levados em conta em qualquer tentativa de mudança.

Para a mudança organizacional é necessária uma intervenção global, interativa e simultânea ao nível de cultura e sistemas de valores da organização (Fernandes 1989 ; Vianna, 1994a), pois acredita-se que não se obtém QVT com a introdução de iniciativas isoladas.

Admite-se que a QVT vista como processo de amadurecimento cultural é o alicerce primordial de qualquer organização que planeje implantar programas de qualidade. Afinal, implantar programas de qualidade sem QVT assemelha-se ao velho padrão “faça o que digo, mas não faça o que faço”, uma vez que sugere parcialidade em detrimento da visão do todo.

A cultura organizacional é o ingrediente básico para incrementar programas de qualidade com QVT. Muitos administradores, ao planejarem programas de qualidade, pensam em tudo, mas se esquecem de que o sucesso dos programas depende do esforço dos trabalhadores, que, para se empenharem, necessitam de QVT.

Às vésperas do terceiro milênio, quando a qualidade dos serviços e dos produtos será o referencial diferenciador das organizações, acredita-se na relevância da QVT para as organizações. O que reforça esse argumento é o fato de alguns autores como Hackman e Odhan (1975), Nadler e Lawler (1983), Siqueira e Coleta (1989), Fernandes (1996) e Walton (1973), entre outros, terem desenvolvido modelos de QVT no intuito de apresentarem categorias ou indicadores que possam conceituar, predizer e avaliar os esforços de QVT nas organizações.

2.2.2 Modelos e Fatores que Predizem QVT

Alguns autores da área de comportamento organizacional desenvolveram estudos acerca de modelos e fatores que visam conceituar e caracterizar a QVT. Apresentarei neste tópico alguns dos modelos de QVT contemplados pela literatura.

Pesquisadores interessados em QVT, ao utilizarem modelos como norteadores de suas pesquisas, buscam, através da fala dos trabalhadores, considerações e fatos que traduzam as suas necessidades e as da organização.

É fundamental ouvir os trabalhadores e o corpo organizacional, para perceber e sentir suas necessidades, anseios e aspirações. Ao falarem, ao expressarem suas expectativas, os trabalhadores estão participando, se inteirando do processo através de considerações e pontos de vista que podem influenciar na qualidade de suas vidas no trabalho.

Como salientam Ourelhas e Morgado (1993), Fernandes (1996) e Vieira (1996), a participação e o envolvimento dos trabalhadores é uma questão de estratégia, valores e competência gerenciais, pois dando voz à classe trabalhadora, há chances de aumentar a satisfação, a motivação no ambiente de trabalho, desvelando a percepção do trabalhador sobre a organização, sobre o seu trabalho, constituindo-se em um material riquíssimo para o incremento da QVT e da própria organização.

A literatura expõe que os modelos ou categorias determinantes da QVT devem traduzir a necessidade da organização. Maslow e Herzberg (citados por Chanlat, 1979), autores clássicos, através da “hierarquia de necessidades” e a “teoria de dois fatores”, investigaram a QVT como um sinalizador de potencialidades a serem desenvolvidas através das necessidades

de realização da pessoa. Vieira e Hanashiro (1990) analisam que a satisfação das necessidades impulsiona a pessoa à realização de seu potencial e que está intrinsecamente relacionada à realização no cargo, no trabalho.

Esta realização no cargo está diretamente relacionada ao enriquecimento da tarefa que não consiste apenas em executar tarefas fragmentadas, mas agrupadas, permitindo ao trabalhador uma visão global de suas atividades.

Hackman e Oldham (1975) propõem um modelo das características da tarefa, que se baseia na idéia de que as dimensões da tarefa podem criar estados psicológicos críticos que podem gerar resultados positivos tanto para o trabalhador quanto para a organização. De acordo com estes autores, a QVT pode ser avaliada em termos de :

- a) dimensões da tarefa;
- b) estados psicológicos do trabalhador;
- c) resultados pessoais e de trabalho.

Este modelo permite sistematizar as dimensões ou características do cargo que os autores consideram ser determinantes para a QVT, através do potencial motivacional de uma tarefa em função de suas características intrínsecas (Macedo, 1992).

Para Nadler e Lawler (1983), a QVT pode ser definida através de atividades que se poderia compreender como representativas dos esforços empreendidas para alcançá-la. Ressaltam, porém, que estas atividades não pretendem ser abrangentes, mas atêm-se a algumas específicas que se adaptam à definição por eles preconizada (ver seção 2.2.1) e à vasta maioria de atividades que são chamadas de QVT. Enumeram, os autores, as representativas de QVT:

- a) resolução participativa de problemas;

- b) reestruturação do trabalho;
- c) sistemas inovativos de recompensas; e
- d) melhorias no ambiente de trabalho.

Siqueira e Coleta (1989), orientados por um modelo genérico de QVT, não se vinculando a uma definição específica, desenvolveram uma metodologia de caráter exploratório com o objetivo de investigar a dimensionalidade da QVT, buscando produzir dados relevantes.

Os autores identificaram como fatores determinantes da QVT: o próprio trabalho, as relações interpessoais, os colegas, o chefe, a política de recursos humanos e a organização. A partir destes fatores, foram configuradas as seguintes categorias: políticas de recursos humanos, trabalho, interações pessoais, indivíduo e organização.

Fernandes (1996) expõe uma metodologia intitulada Auditoria Operacional de Recursos Humanos para a Melhoria da QVT, que busca mensurar os níveis de satisfação dos trabalhadores sobre as suas condições de trabalho. Esta metodologia propõe um modelo analítico de investigação com base nos conceitos e fatores de QVT, adaptando-o à realidade organizacional.

Para a coleta dos dados é utilizado o instrumento da entrevista face-a-face, abrangendo uma amostra representativa de natureza probabilística. Os dados são codificados, o que permite sua quantificação, passando a constituir um arquivo-mestre que pode ser processado através de programas de computação e técnicas estatísticas.

Para Fernandes (In: Caravantes e Bjur, 1995:174), o modelo baseia-se na premissa de “que toda pessoa que faz, sabe”. Isto quer dizer que, “ (...) todo trabalhador é capaz de identificar quais são as suas necessidades para desenvolver um trabalho melhor e

e elevar o nível de sua qualidade de vida dentro da organização, considerando-se que só pode ser melhorado algo que pode ser mensurado (...).”

Questiona-se quanto à “mensuração” ou quantificação do tratamento dos dados, pois pode resultar no risco de manter-se a análise em níveis superficiais. Acredita-se que o tratamento qualitativo vai além do observável e do mensurado; estabelece inferências, significados, mediações e interpretações do material coletado.

Outro modelo que tem sido apontado pela literatura é o de Walton (1973), escolhido como norteador para esta pesquisa. Este modelo define oito categorias conceituais que caracterizam as experiências do trabalhador no seu ambiente de trabalho. O autor salienta que, dependendo do contexto, novas categorias, indicadores ou dimensões poderão ser gerados.

Segundo Walton (1973), as categorias que suprem uma estrutura para análise das características evidentes da QVT são:

1ª Compensação justa e adequada: refere-se ao salário justo ou à adequação entre o trabalho e o pagamento. O ímpeto típico para o emprego é “ganhar a vida”. Se este objetivo é alcançado, afeta fundamentalmente a QVT. Contempla os seguintes indicadores:

- a) justiça na compensação²: é a remuneração necessária para o trabalhador viver dignamente diante das suas necessidades pessoais, sociais e econômicas, e como contrapartida pelo trabalho desenvolvido;
- b) proporcionalidade entre os salários: equidade na remuneração entre outros membros de uma mesma organização e em relação a outros profissionais do mercado de trabalho.

² Para maior entendimento dos indicadores, foram consultadas, além da obra de Walton (1973), as de Quirino e Xavier (1987), Macedo (1992), Sell (1994) e Fernandes (1996).

2ª Condições de trabalho: reportam-se à preservação da saúde e ao bem-estar do trabalhador. Esta categoria apresenta os seguintes indicadores:

- a) jornada de trabalho: número de horas trabalhadas e sua relação com as tarefas desempenhadas;
- b) saúde ocupacional: é a saúde no trabalho. Refere-se ao bem-estar físico e mental do trabalhador;
- c) salubridade: condições ambientais propícias à saúde;
- d) recursos materiais: quantidade e qualidade de materiais disponíveis para a execução do trabalho.

3ª Uso e desenvolvimento das capacidades: é a oportunidade de o trabalhador aplicar no seu dia-a-dia o seu saber e as suas aptidões profissionais. Destacam-se os seguintes indicadores:

- a) autonomia: medida permitida ao trabalhador, de liberdade substancial, independência e discricção no planeamento, e execução de seu trabalho;
- b) autocontrole relativo: autodomínio, equilíbrio das ações das pessoas;
- c) qualidades múltiplas: variedade de habilidades e a possibilidade de utilização de uma larga escala de capacidades e habilidades da pessoa;
- d) informação sobre o processo total de trabalho: ter informações e conhecimento pleno sobre o processo de trabalho.

4ª Oportunidade de crescimento: destina-se à valorização do trabalhador através de oportunidades para este poder manifestar, expandir e desenvolver suas potencialidades.

Ressaltam-se os seguintes indicadores:

- a) possibilidade de carreira: oportunização de avanços na carreira;

- b) crescimento pessoal: desenvolvimento das potencialidades, capacidades, habilidades, aptidões da pessoa, com o objetivo de realizar, em plenitude, o seu potencial;
- c) programa de capacitação: conjunto de atividades que visem ao preparo do trabalhador para melhor desempenho das atribuições do seu cargo ou função, objetivando o seu crescimento pessoal e profissional, e o da organização.

5ª Integração social: é a ausência de diferenças hierárquicas altamente marcantes. Ocorre quando o trabalhador tem auto-estima no ambiente de trabalho, onde transpareçam os seguintes indicadores:

- a) ausência de preconceitos: inexistência de conceitos ou opiniões formadas antecipadamente, sem conhecimento prévio dos fatos, no ambiente de trabalho;
- b) igualdade: ausência de estratificação no ambiente de trabalho em termos de símbolos de *status*, tais como religião, sexo, raça, origens, estilos de vida ou aparência;
- c) mobilidade: oportunidade de circulação ou movimento de idéias, de valores sociais no ambiente de trabalho;
- d) relacionamento: auxílio recíproco marcado pelo apoio sócio-emocional, abertura interpessoal e respeito às individualidades;
- e) senso comunitário: companheirismo e espírito coletivo que se estendem além das ações do trabalho.

6ª Constitucionalismo: respeito e zelo que a organização tem pelos direitos do trabalhador.

Para tanto destacam-se os seguintes indicadores:

- a) direitos trabalhistas: normas que regem as relações de trabalho entre trabalhadores e organização, bem como os direitos resultantes da condição jurídica dos trabalhadores e o cumprimento dessas normas;

- b) privacidade pessoal: respeito à individualidade que o trabalhador possui dentro da organização;
- c) liberdade de expressão: direito de o trabalhador poder se manifestar, discordar abertamente de visões superiores da organização sem medo de represália.

7^a Trabalho e espaço total de vida: é o sentido de equilíbrio existente entre o trabalho e a vida pessoal do trabalhador. Consideram-se os seguintes indicadores:

- a) tempo para lazer e para a família: relacionamento equilibrado do trabalho com o espaço total de vida;
- b) papel balanceado do trabalho: distribuição racional dos horários de trabalho com as outras esferas da vida;
- c) significado do trabalho: representatividade do trabalho na vida do trabalhador.

8^a Relevância social do trabalho: diz respeito ao empenho e comprometimento do trabalhador, no sentido de que a organização não favoreça a depreciação do seu trabalho e da sua profissão. Reveste-se dos seguintes indicadores:

- a) valorização do trabalho: percepção do sentimento de valor e relevância do trabalhador, atribuído ao seu trabalho pela organização e pela comunidade;
- b) imagem e responsabilidade social da organização: percepção do trabalhador quanto à importância e responsabilidade do seu trabalho e da sua organização em dar um retorno à comunidade.

A opção por este modelo como norteador para esta dissertação justifica-se pela amplitude das categorias e dos indicadores que auxiliaram na concretização dos objetivos da pesquisa inicialmente propostos. Todavia, mantive-me alerta para o surgimento de novas

categorias, principalmente por estar trabalhando com uma universidade pública, caracterizada pela literatura como classe única de organização complexa.

Ressalva-se, porém, que tanto em organizações públicas como em privadas, a QVT é relevante e a utilização destes modelos como norteadores é essencial, não apenas como categorias e/ ou indicadores a serem analisados de maneira estanque e limitativa, mas de modo interativo, contextualizando-os junto às relações sociais, organizacionais e ambientais, permitindo, assim, identificar o “porquê” da sua configuração e o que implica em ter QVT no contexto organizacional.

A relevância da QVT, seja em organizações públicas seja em organizações privadas, pressupõe significativas mudanças nos seus padrões culturais, objetivando a priori a satisfação das necessidades do trabalhador em seu ambiente de trabalho, relações de trabalho mais humanizadas, práticas de trabalho mais eficientes, modelos de gestão mais democráticos e maior produtividade e desenvolvimento organizacional (Ramos, 1993; Carvalho 1994; Vianna, 1994).

2.3 Perspectivas da QVT no Serviço Público: Universidade Pública Federal

O objetivo deste tópico é situar a QVT na perspectiva do serviço público, em especial na universidade pública federal.

Na administração pública, a qualidade está relacionada com a questão da cidadania (Ramos, 1993 ; Carvalho, 1994). Cidadãos, diante de um conceito genérico, são clientes das organizações públicas, que mantêm a máquina do governo através do pagamento

de impostos, taxas e contribuições e, por direito, devem receber serviços públicos de qualidade. Nesta perspectiva, os clientes e os servidores do serviço público consubstanciam-se em uma única identidade; são, acima de tudo, cidadãos.

Para Assmann (1993), a cidadania começa pelo emprego digno e está relacionada à educação e ao trabalho, ou seja, à capacitação efetiva do cidadão para o trabalho e à formação da consciência do sujeito socialmente responsável.

A conquista da cidadania pelo trabalhador nas organizações passa pela conquista de uma melhor qualidade de vida no trabalho, assentada num contexto amplo de qualidade de vida. Essas conquistas são refletidas diretamente no contexto da cultura organizacional, definida por Fischer (1995) como a mágica comunhão de todos os membros da organização, única e diferenciada devido à identidade de cada organização. Esta cultura organizacional e a própria missão da organização precisam ser desveladas e conhecidas, quando se busca descobrir caminhos para incrementar a QVT e o próprio processo de qualidade na organização.

A cultura da organização pública pode até ser um entrave para o processo de QVT, mas acredita-se que, ao investir no ser humano, desvelar, conhecer e analisar os elementos culturais da organização, bem como capacitar dirigentes que dêem continuidade às ações administrativas, estar-se-á somando fatores que podem criar, ao longo do tempo, uma cultura propícia ao estado de qualidade.

Carvalho (1994: 144) registra que:

a acomodação, falta de compromisso, morosidade e descrédito são presenças constantes no comportamento dos funcionários públicos, resultantes da falta de perspectivas de carreira, baixos salários, do conhecimento do seu papel organizacional, das tarefas limitadas e repetitivas, da ausência de oportunidades de participação nas decisões que envolvem suas tarefas, da falta de sistemas ou práticas que avaliem o desempenho e a produtividade individual e grupal, da

prática do apadrinhamento, do compadrio, do prevalecimento de interesses pessoais ou de pequenos grupos sobre os desejos e demandas da sociedade. Tudo isso são reflexos de crenças, tabus e mitos que, juntamente com as práticas administrativas, perpassam a cultura do serviço público.

Enquanto as organizações públicas se constituírem em depósitos de pessoas apáticas, gerenciadas por autocratas despreparados, pouco se obterá em termos de melhoria de QVT. É preciso investir em políticas adequadas, almejando comportamentos de adesão, iniciativa e compromisso pessoal. Investir e acreditar nas pessoas é a estratégia principal, quando se pretende elevar o padrão de QVT.

A busca de QVT constitui, também, um traço de maturidade profissional, pois, com o sucateamento do serviço público brasileiro, a qualidade passa a ser um pilar básico para a necessidade de um esforço sistemático de melhoria desse serviço.

Dentre as instituições do serviço público, estão as Universidades Federais, em especial a Universidade Federal de Santa Catarina, foco de estudo desta dissertação. A literatura considera que as universidades são classes únicas de organizações complexas, não só pela sua condição de instituição especializada, mas principalmente pelas suas características. Basicamente, tais características encontram-se na natureza dos trabalhos nelas desenvolvidos, na tecnologia utilizada, nos recursos humanos e nos clientes (Almeida, 1994).

O ensino superior brasileiro ainda obedece à legislação da reforma de 1968, que buscou implantar no Brasil o ideal da universidade, da indissolubilidade da pesquisa, do ensino e da extensão. A universidade vive em processo de reforma, dividida principalmente entre aqueles que pensam e os que fazem a universidade, isto é, entre os que formulam sua política essencial e financeira e os que a executam.

Com o advento do Programa de Qualidade e Produtividade do governo Collor (ver seção 2.1), o MEC e outros Ministérios, bem como instâncias institucionalmente significativas como o CRUB e universidades, vêm implementando programas de qualidade como forma de atender melhor à comunidade a que servem.

As universidades federais vivenciam momentos turbulentos, em busca de novas conquistas e posturas frente à prática do governo. Exemplo dessas turbulências é a própria Reforma Administrativa (instituída pelo governo de Fernando Henrique Cardoso), que acaba com as gratificações e licenças por assiduidade, que reduz o pagamento de horas extras, que promete demitir funcionários sem estabilidade e que defende o enxugamento do quadro efetivo através de aposentadorias, entre outras medidas, para reduzir os gastos do governo. Estas medidas estão ameaçando significativamente a qualidade e a QVT das universidades (Folha de São Paulo, 21/4/96; Isto É, 23/11/96).

Buarque (1988:126) salienta que a universidade, nestes últimos anos, não perdeu qualidade, mas sim a qualidade da qualidade. Para o autor,

a universidade não perdeu qualidade; ela perdeu velocidade. Ela não piorou; ela atrasou-se. Ela não perdeu conteúdo; ela perdeu o poder de usar o seu potencial para refazer o seu conteúdo conforme as exigências da sociedade ou as exigências de transformação da própria sociedade.

Ao falar em qualidade na universidade, fala-se em qualidade na educação do professor e do aluno. Porém, acredita-se que não só o aluno e o professor precisam de educação, mas também o servidor técnico-administrativo, como instrumentação efetivamente capacitadora para o trabalho. Corroborando com Demo (1995:20), a educação nesta dissertação é entendida como:

o espaço e o indicador crucial de qualidade, porque representa a estratégia básica de formação humana. Educação não será, em hipótese nenhuma, apenas ensino, treinamento,

instrução, mas especificamente formação, aprender a aprender, saber pensar, para poder melhor intervir, inovar.

Este mesmo autor define qualidade como uma dimensão de intensidade; é uma questão de competência humana, de construir e participar. Está mais para o ser do que para o ter. A dimensão da intensidade definida por Demo (1995) tem a marca do ser humano, por uma questão intrínseca de vivência, consciência, participação, cultura e arte.

A Organização das Nações Unidas (ONU) formulou recentemente o conceito de “desenvolvimento humano”, tomando-o como “oportunidade” de desenvolvimento que deve ser dada pelos administradores aos trabalhadores em suas práticas de trabalho. QVT é questão também de oportunidade e intensidade, como felicidade, participação, engajamento (Vianna, 1994a ; Demo, 1995).

Caracterizar QVT no serviço público não é tarefa fácil, principalmente devido aos entraves culturais, mas é desafiadora, fundamentalmente em organização universitária que tem por missão gerar o saber, no exercício de sua função educativa para a mudança e transformação da sociedade, mudança essa que requer, na atual conjuntura, QVT e qualidade como sinônimo de sobrevivência da organização.

2.4 O Órgão de Recursos Humanos na Perspectiva da QVT

Neste tópico trabalharei o impacto das ações do órgão de Recursos Humanos na perspectiva de viabilidade de uma melhor QVT nas organizações, em especial nas universidades. Em seguida analisarei concepções de trabalho tomado como inegável atividade para o ser humano.

O órgão de Recursos Humanos é caracterizado pela literatura como um dos principais veículos para viabilizar a QVT e vinculá-la às organizações. É tido como um verdadeiro guardião e catalisador da cultura, pois exerce funções estratégicas que provêm a aceitação, consolidação, manutenção e mudanças culturais (Freitas, 1991).

A ação de sua responsabilidade é tão intensa que alguns autores caracterizam o órgão de RH como uma “mola propulsora do desenvolvimento da organização”. Conhecido também como o “coração” da organização, exerce atividades vitais como seleção, recrutamento e treinamento do servidor, e avaliação e acompanhamento de toda sua vida profissional na organização (Vieira e Hanshiro, 1990).

Para tanto, neste órgão, presume-se que deveriam estar profissionais altamente treinados e qualificados, vinculados à cultura organizacional, que, juntamente com os demais gerentes e com a administração central da organização, possam desenvolver suas atividades com profissionalismo, a fim de promover serviços de qualidade e colaborar com uma melhor QVT na organização.

Mas este cenário nem sempre é verdadeiro. Nas organizações universitárias, por exemplo, a descontinuidade administrativa devido à mudança de reitores, muitas vezes, é um agravante. Sem uma política definida de gestão de RH, as ações deste órgão oscilam de acordo com a linha de pensamento dos reitores. E nesta oscilação, as ações de RH e a própria QVT, bem como a motivação dos trabalhadores para o trabalho são, muitas vezes, alteradas em função de um descompromisso gerencial com o trabalhador e com a própria organização. Esta descontinuidade administrativa reflete linhas de pensamento e de poder dentro da universidade e não uma visão organizacional mais global. Nesta transição muitos trabalhos, por simbolizarem a gestão anterior, às vezes, são desfeitos, gerando, tal fato, muitos sentimentos de frustração.

Alguns autores, como Vianna (1994a) e Fernandes (1996), admitem que todo gerente deve ser um gerente de recursos humanos, independente do grau hierárquico que ocupa na organização. Isso deve ocorrer para que os gerentes possam identificar as necessidades dos seus trabalhadores e buscar, através de ações estratégicas, conquistar melhores condições de QVT. Para tanto, Gil (1994) adverte que os gerentes, independente da área em que atuam, devem possuir habilidades no campo do relacionamento humano, uma visão generalista da organização e estar atentos para a qualificação e a motivação do pessoal, e para os objetivos-fins da organização.

Neste contexto, o perfil do profissional de RH passa a ser de um consultor especializado, um facilitador da ação gerencial dentro da organização, a quem cabe atender às demandas dos demais gerentes no referente ao desenvolvimento de seres humanos. A ação do órgão de RH deixa de ser meramente cartorial, unicamente prestadora de serviço e vai além: cabe a esse órgão formular políticas e formas de gestão voltadas às ações globais e estratégicas da organização (Gil, 1994; Gomes, 1995; Fernandes, 1996).

Com certeza, esta prática é um desafio tanto para o gerente de RH quanto para a organização, que requer gerentes mais preparados, com uma visão mais generalista e humanista das relações de trabalho; gerentes que percebam o trabalhador não como um mero ser utilitário à organização, mas como um ser humano que tem o trabalho como uma prática de sobrevivência, crescimento e satisfação.

Seja em organizações públicas, seja em organizações privadas, a própria concepção de trabalho poderá se modificar, não só em termos práticos, mas como filosofia de vida que decorre da internalização, pelo trabalhador, das novas concepções. Neste contexto, onde o trabalhador deverá ser ouvido, percebido e respeitado como ser humano e como

cidadão, a concepção de trabalho poderá ser desvinculada da concepção de castigo, fardo, sacrifício, e poderá ser concebida como vetor importantíssimo da própria felicidade, cuja conquista é um dever que cada um de nós tem diante de si mesmo.

2.4.1 Concepções Sobre o Trabalho

A concepção de trabalho foi evoluindo com a história. Passou de uma concepção de sobrevivência, em busca de meios para satisfazer as necessidades básicas, até o dia de hoje, como vital e fundamental para todo ser humano, essencial à vida e à própria felicidade. É inegável sua importância para o homem, pois através dele a pessoa se sente útil³ à sociedade e à vida (Bastos, 1995; Silva, 1996; Zanelli e Silva, 1996).

O termo “trabalho” vem do latim *tripalium*, ou “três paus”, instrumento de tortura para castigar escravos. Isto reflete a noção de empenho, sacrifício, tortura para se atingir determinado objetivo através do trabalho. Krawulski (1991), pelo estudo da evolução do conceito de trabalho através da história, concluiu que muito lentamente o trabalho vem perdendo esta conotação, pois permite ao trabalhador vantagens dificilmente substituíveis no tempo livre, como identidade e autoconsciência, *status* e reconhecimento, contato com outras pessoas, satisfação das necessidades, responsabilidade pelo conteúdo de suas atividades e do uso do seu tempo.

Segundo Kanaane (1995:19), “através do trabalho, o homem pode modificar seu meio e modificar-se a si mesmo, à medida que possa exercer sua capacidade criadora e

³ O sentido de utilidade aqui empregado não se limita a identificar o ser humano como um mero elemento concreto que deve produzir algo para a sociedade, mas no sentido de uma rica fonte de significados para a vida de todo ser humano.

atuar como co-partícipe do processo de construção das relações de trabalho e da comunidade na qual se insere”.

O trabalho possui um forte potencial motivacional sobre a pessoa, a organização e as outras esferas da vida. Este potencial motivacional é traduzido fundamentalmente pelo trabalhador em gostar do que faz e em transformá-lo em fonte de satisfação e prazer.

Há também o extremo do trabalho, praticado por aquelas pessoas que não trabalham para viver, mas sim vivem para trabalhar. São os chamados *Workaholics*, expressão americana usada para designar aqueles para quem o trabalho é um vício. Há algumas organizações e sociedades onde este vício de trabalhar compulsivamente é aceito, como é o caso da sociedade Japonesa em que o excesso de dedicação ao trabalho pode levar à morte – *Karashi* (Moraes, 1994; Silva, 1996).

Este descompasso em relação ao trabalho e a outras esferas da vida gera sérios problemas aos trabalhadores. A excelência nas atividades de trabalho com certeza é de fundamental importância, porém a obstinação pelo trabalho como centro de tudo pode comprometer o conceito de equilíbrio⁴. Esta obstinação pelo trabalho muitas vezes é estimulada no seio da própria organização como meio de competitividade, de assegurar cargos e posições que gerem *status* e poder.

Moraes (1992) ressalta que a relação do homem com o trabalho às vezes é conflituosa: ao mesmo tempo em que o trabalho é um fardo, dá sentido à vida; ao mesmo tempo em que ele dá *status*, define a identidade pessoal e o crescimento humano.

⁴ Conceito de equilíbrio deve ser entendido aqui como o bom senso na racionalização do tempo entre o trabalho e as outras esferas da vida.

Porém, acredita-se que, de posse do conhecimento desta relação conflituosa com o trabalho, o trabalhador possa achar o seu ponto de equilíbrio, buscando uma melhor QVT e, conseqüentemente, um equilíbrio deste com as outras esferas da vida.

3 SITUANDO A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Para melhor compreender a dimensão deste estudo, considera-se relevante apresentar neste capítulo alguns dados históricos, dimensionais e estruturais da UFSC, e do seu Órgão de Recursos Humanos.

A Universidade Federal de Santa Catarina — UFSC — foi criada pela Lei nº 3 849 de 18 de dezembro de 1960, reunindo as faculdades de Direito, Medicina, Farmácia, Odontologia, Filosofia, Ciências Econômicas, Serviço Social e Engenharia Industrial, e foi oficialmente instalada em 12 de março de 1962 (Guia Acadêmico, 1995).

A UFSC é uma instituição pública autárquica de ensino, vinculada ao Ministério da Educação. É regida pelo seu Estatuto e Regimento Geral, e seus servidores, pelo Plano Único de Classificação e Redistribuição de Cargos e Empregos — PUCRCE — e pelo Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas e Federais, e pelas demais leis pertinentes.

O Campus Universitário está localizado no bairro da Trindade, no município de Florianópolis, Estado de Santa Catarina, numa área de um milhão de metros quadrados. Além

dos órgãos administrativos responsáveis pela sua funcionalidade, há no Campus órgãos de prestação de serviços, como bancos, livraria, correio e outros.

Congregam a UFSC, além do Campus, o Colégio Agrícola de Camboriú e o de Araquari. Ela detém a concessão da ilha de Anhatomirim, onde está instalada a Fortaleza de Santa Cruz, a guarda da Fortaleza de Santo Antônio na ilha de Ratones Grande e da Fortaleza de São José da Ponta Grossa, ao norte da ilha de Santa Catarina. Desenvolve junto às fortalezas trabalhos de pesquisa na área de aquicultura e mamíferos aquáticos, e trabalhos de turismo educativo com a participação de estudantes universitários.

De acordo com o guia acadêmico de 1996, a UFSC ofereceu, neste ano, 28 cursos de graduação com 53 habilitações, 31 cursos de mestrado e 11 cursos de doutorado. Neste mesmo ano, conforme dados obtidos junto ao Gabinete do Reitor, em outubro, a UFSC contava, no quadro efetivo, com 3 350 servidores técnico-administrativos e 1 644 servidores docentes.

Com a reforma universitária, conforme Decreto n° 64 824 de 15/7/69, a UFSC adquiriu a estrutura administrativa e acadêmica, assim organizada:

— Estrutura Administrativa:

- Órgãos Deliberativos Centrais: — Conselho Universitário;
 - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
 - Conselho de Curadores.
- Órgãos Executivos Centrais ¹: — Reitoria;
 - Vice-Reitoria;
 - Pró-Reitorias;

¹ Ver anexo 1 — Estrutura administrativa dos órgãos executivos centrais da UFSC.

— Secretaria Especial de Planejamento.

- Órgãos Deliberativos Setoriais: — Conselhos Departamentais;

— Departamentos.

- Órgãos Executivos Setoriais: — Diretorias de Centros;

— Chefias de Departamentos.

- Órgãos Suplementares: — Biblioteca Universitária;

— Restaurante Universitário;

— Imprensa Universitária;

— Museu Universitário;

— Hospital Universitário;

— Núcleo de Processamento de Dados;

— Escritório de Assuntos Internacionais;

— Editora Universitária;

— Biotério Central.

— Estrutura Acadêmica²:

- Centro de Ciências Agrárias;
- Centro de Ciências Biológicas;
- Centro de Ciências da Educação;
- Centro de Ciências da Saúde;
- Centro de Ciências Físicas e Matemáticas;
- Centro de Filosofia e Ciências Humanas;

² Ver anexo 2 — Estrutura acadêmica da UFSC.

- Centro de Ciências Jurídicas;
- Centro de Desportos;
- Centro de Comunicação e Expressão;
- Centro Sócio-Econômico;
- Centro Tecnológico.

Nesta estrutura, a UFSC possui, ainda, um Núcleo de Desenvolvimento Infantil, que atende crianças de 03 meses a 06 anos; o Colégio de Aplicação, com ensino de 1º e 2º graus, e, conforme já foi mencionado, dois Colégios Agrícolas de ensino secundário — Colégio Agrícola de Camboriú e Colégio Agrícola Senador Gomes de Oliveira, em Araquari.

Com o advento da Constituição Federal de 1988, foi expressa às universidades autonomia didático-científica, administrativa, de gestão financeira e patrimonial. Na busca de rever a estrutura, a UFSC, desde dezembro de 94, vem desenvolvendo trabalhos com membros da comunidade universitária, a fim de descentralizar sua administração através da transferência de atribuições para as suas diversas unidades (Jornal Universitário, 19/7/96).

A busca desta nova estrutura descentralizada traz a possibilidade de maior agilização e eficácia no processo decisório, bem como a melhoria na qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão.

A UFSC, dada a sua inserção no contexto social, é diretamente influenciada pelo contexto político-econômico brasileiro. Assim sendo, as constantes ameaças à universidade pública e gratuita, a discrepância entre a retórica governamental da modernidade e a carência de investimentos na educação, cultura, saúde, ciência e tecnologia, bem como os restritos avanços quanto à autonomia da universidade (Relatório de Gestão maio/92 a maio/96), que

são revelados diariamente pela mídia, abalam diretamente a vida dos servidores que trabalham na UFSC e a própria estrutura organizacional da Universidade.

Estes abalos sofridos pela Universidade são canalizados pela própria comunidade universitária através de ações, na incessante busca de uma universidade melhor, de relações de trabalhos mais humanizadas, de condições dignas de trabalho, para que a Instituição possa, neste cenário, buscar o aprimoramento dos seus serviços. Isto é passivo de constatação se analisadas as várias ações que já foram concretizadas ao longo dos seus 36 anos, na busca de melhores condições de trabalho, com destaque à busca da dignidade social do servidor, que possam refletir na qualidade da prestação de seus serviços. As entidades de classe como o Sindicato dos Servidores da UFSC (SINTUFSC) e a Associação dos Professores da UFSC (APUFSC), e algumas iniciativas isoladas, bem como o próprio trabalho desenvolvido na Universidade por seus servidores fazem com que ela não morra e se esforce para oferecer à sociedade serviços qualificados³.

Entre outras ações, a UFSC vem desenvolvendo, sob a coordenação de uma comissão de docentes, o Programa UFSC da Qualidade (1994), que se encontra em fase de implantação, tendo sua concepção voltada para o estabelecimento de mecanismos que objetivam oferecer premissas básicas para a institucionalização da filosofia da qualidade na UFSC.

Especificamente sobre as condições de trabalho na UFSC, foram desenvolvidos alguns trabalhos de pesquisa, e algumas comissões foram formadas, como publicou o jornal da APUFSC em julho de 94, porém a não divulgação dos resultados desses trabalhos e a própria

³ Qualidade de serviços prestados à sociedade é entendida, neste contexto, como sendo a universidade um centro privilegiado da educação e do conhecimento. Nesta perspectiva, como salienta Demo (1995:148), “a sociedade poderá um dia assumir a escola e a universidade como patrimônios essenciais em termos de garantir e gerar futuro, desde que lá se faça a vanguarda do conhecimento a serviço da população”.

descontinuidade dessas ações são fatores que geram descrédito junto à comunidade universitária, de que é possível melhorar as condições de trabalho na Instituição e a própria qualidade de vida dos servidores nos seus ambientes de trabalho, ou seja, a própria QVT.

Diante da literatura, falar de QVT sem falar das ações do Órgão de Recursos Humanos seria uma incoerência, pois, de acordo com Freitas (1991) e Mattos (1992), o Órgão de Recursos Humanos é um dos “catalisadores” da cultura organizacional, que congrega ações substanciais para incrementar e manter a QVT na organização.

3.1 Considerações Sobre o Órgão de Recursos Humanos da UFSC

Na UFSC, o Órgão de Recursos Humanos, denominado Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DDRH), foi criado em 1992, com o desmembramento do Departamento do Pessoal. Vinculado à Pró-Reitoria de Assuntos da Comunidade Universitária, ele conta com 22 servidores técnico-administrativos, que têm, como principal atribuição, o desenvolvimento das seguintes atividades:

- recrutamento e seleção de servidores técnico-administrativos e docentes, bem como seleção simplificada e contratação temporária de excepcional interesse público;
- nomeação, concessão de posse e exercício;
- controle de cargos vagos;
- avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos;
- concessão de progressão funcional aos docentes e aos servidores técnico-administrativos;
- acompanhamento e avaliação do estágio probatório;
- readaptação funcional;

- concessão de transferência;
- redistribuição de pessoal;
- concessão de licença para cônjuge ou companheiro;
- concessão de licença para tratar de assuntos de interesse particular;
- cessão de afastamento de servidores para servirem em outro órgão;
- remoção ou remanejamento;
- capacitação dos servidores técnico-administrativos⁴.

Este órgão vem desenvolvendo projetos que objetivam aprimorar suas atividades. É um departamento novo. Como tal, tem perspectivas de crescer, como vinculador do desenvolvimento humano na UFSC, diante da execução de suas atribuições.

Esta adjetivação de vinculador do desenvolvimento humano é um desafio, pois muitas vezes profissionais desse órgão encontram as mesmas dificuldades, limitações e frustrações quanto às condições de trabalho encontradas por qualquer servidor da organização e sofrem também todo o impacto da cultura organizacional.

A qualificação da gerência do órgão de recursos humanos e dos profissionais que lá trabalham é fundamental para a QVT na Universidade. Segundo Regis (1996), a qualificação é primordial para desenvolver capacidades para lidar com as ambigüidades e incertezas da organização. Para isso, é de suma relevância que os dirigentes da Universidade também sejam preparados e vejam a real importância de fomentar e intensificar as ações do RH, e qualificar os seus profissionais, para que possam ser realmente vinculadores do desenvolvimento humano.

⁴ Informações coletadas junto ao Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da UFSC, em 02/8/95.

Para Vianna (1994a), se a administração central entendesse que a organização é uma somatória de seres humanos, que não há divisórias entre o ser humano e o profissional, que a qualificação é um viés profissional enquanto uma faceta da educação para a vida e que a felicidade e a competitividade é um binômio univitelino, com certeza ela elevaria o Diretor de Recursos Humanos a Diretor de Seres Humanos.

O Órgão de Recursos Humanos foi vinculado a esta pesquisa não como foco de estudo, mas como possível reinvestidor dos resultados da pesquisa, a fim de contribuir para o aprimoramento da QVT dos servidores e dirigentes da UFSC.

4 METODOLOGIA

Tendo apresentado, nos capítulos anteriores, a fundamentação teórica relativa à QVT e suas dimensões no serviço público, bem como a UFSC enquanto campo de estudo desta pesquisa, neste capítulo, descrevo a metodologia utilizada na coleta e análise dos conteúdos. Início com a justificativa pela escolha da organização e pela escolha dos participantes. Em seguida, relato o período de realização da pesquisa, as perguntas de pesquisa, a configuração dos instrumentos de coleta de conteúdos e a estruturação da análise de conteúdo.

4.1 Justificativa pela Escolha da Organização

Optei por desenvolver esta pesquisa na Universidade Federal de Santa Catarina, por desconhecer a existência de pesquisas na área de QVT envolvendo os dirigentes, servidores técnico-administrativos e docentes, a fim de que se possa traçar perspectivas de ações a serem empreendidas pela Universidade e seu órgão de recursos humanos, que venham a contribuir para uma melhor QVT na Instituição.

Sendo servidora técnico-administrativa do quadro efetivo da UFSC como profissional de recursos humanos desta organização, pressuponho que os resultados desta pesquisa poderão auxiliar minha prática profissional, indo além dos objetivos traçados na

presente pesquisa. Considero que o material coletado poderá contribuir, na medida em que puder ser apresentado aos dirigentes da UFSC e contar com sua receptividade, para elevar a qualidade dos serviços prestados pela Instituição, principalmente através da recondução e intensificação de algumas ações do órgão de recursos humanos, na perspectiva de incrementar a QVT.

4.2 Justificativa pela Escolha dos Participantes

Os participantes da pesquisa, conhecidos também, na abordagem qualitativa, como autores, sujeitos, pesquisados, atores sociais, entre outras denominações, são, de acordo com Chizzotti (1991), autores de um conhecimento, de uma prática que deve ser levada, pela reflexão coletiva, ao conhecimento crítico. Esta abordagem propicia, diante da relação dinâmica e da inter-relação entre pesquisador e pesquisado, que o resultado final da pesquisa se torne uma obra coletiva, gestada em muitas microdecisões.

Nesta perspectiva, o conhecimento é fruto da inter-relação entre sujeito e pesquisador, e a influência dos valores é inerente ao processo de investigação. Partindo desse pressuposto, é de fundamental importância o trabalho criativo do pesquisador e dos participantes, já que esta linha de pesquisa não obedece necessariamente a um padrão rígido para a sua execução, sendo compreensível que seu foco de estudo vá sendo progressivamente ajustado durante a investigação e que os dados dela resultantes sejam descritos e expressos em palavras (Simão, 1989; Chizzotti, 1991).

Os atores sociais envolvidos nesta pesquisa foram os servidores técnico-administrativos e servidores docentes (professores), que pertenciam há mais de 10 anos ao

quadro efetivo da UFSC, e que estivessem lotados no Campus, bem como dirigentes no cargo de Reitor, Vice-Reitor, Secretário de Planejamento, um Pró-Reitor, um Diretor de Unidade Administrativa, um Diretor de Unidade Acadêmica e um Chefe de Departamento.

Através da amostragem intencional¹, foram escolhidos os participantes desta pesquisa, sendo preservadas suas identidades pessoais, transparecendo apenas a identificação das unidades de lotação, das classes, dos grupos ocupacionais ou dos cargos a que pertencem.

O universo desta pesquisa contempla três grupos:

- Grupo I, Dirigentes;
- Grupo II, Docentes da classe de Titular (T), de Adjunto (C), de Assistente (B), e de Auxiliar (A);
- Grupo III, Servidores Técnico-Administrativos do grupo ocupacional de Nível Superior (NS), de Nível Médio (NM) e de Nível de Apoio (NA).

Os entrevistados do Grupo I, composto por dirigentes, foram selecionados pelos cargos que ocupavam e pela disponibilidade de tempo para conceder entrevistas. Participaram da pesquisa 07 dirigentes, um de cada cargo, conforme critérios já expostos (ver anexo 3).

O corpo docente, integrante do Grupo II, está estruturado em classes que contemplam as seguintes titulações, definidas pelo PUCRCE (1987):

- Classe de Professor Titular (T), detentores de título de doutor ou pessoa de notório saber;
- Classe de Professor Adjunto (C), detentores de título de doutor ou livre-docente;
- Classe de Professor Assistente (B), detentores de título de mestre;

¹ De acordo com Richardson (1989), a amostragem intencional compreende elementos que se relacionam intencionalmente, de acordo com certas características estabelecidas pelo pesquisador.

- Classe de Professor Auxiliar (A), detentores de diploma de graduação em curso de nível superior.

O Grupo III está constituído de servidores técnico-administrativos, que estão classificados, segundo o PUCRCE (1987)², em grupos ocupacionais que compreendem:

- Servidores Técnico-Administrativos de Nível Superior (NS), que “ocupam cargos ou empregos permanentes a que sejam inerentes atividades técnico-administrativas, para cujo exercício é exigida formação de 3º grau ou registro no Conselho Superior competente”;
- Servidores Técnico-Administrativos de Nível Médio (NM), que “ocupam cargos e empregos permanentes a que sejam inerentes atividades técnico-administrativas, para cujo exercício é exigida formação de 2º grau ou especialização ou formação de 1º grau, com especialização ou experiência na área”;
- Servidores Técnico-Administrativos de Nível de Apoio (NA), que “ocupam cargos e empregos permanentes a que sejam inerentes atividades de apoio operacional, especializado ou não, que requeiram escolaridade de 1º grau ou experiência comprovada ou ainda conhecimento específico”.

Com a Portaria Interministerial nº 26 de 20/01/95, que expõe a tabela de vencimento básico aplicável aos servidores públicos federais, a nomenclatura dos grupos ocupacionais dos servidores técnico-administrativos sofreu alterações, passando de Nível de Apoio (NA), para Nível Auxiliar (NA) e de Nível Médio (NM), para Nível Intermediário (NI). Porém, neste trabalho, serão adotadas as nomenclaturas contempladas no PUCRCE (1987), por serem as mais utilizadas nos trâmites da UFSC.

² Título IV, Cap. II, Art. 18. Decreto nº 94.664, de 23/7/1987: aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7596, de 10 de abril de 1987.

Para seleção das unidades administrativas e acadêmicas a serem trabalhadas nesta pesquisa, utilizei critérios que possibilitaram abranger ao máximo todas as unidades da Universidade, na perspectiva de ter uma visão mais geral da realidade da UFSC.

Para tanto, chamarei nesta pesquisa de unidades-matrizes³ aquelas que agregam as unidades administrativas e os departamentos de ensino. Por exemplo, Gabinete do Reitor (ver anexo 1) é uma unidade-matriz que agrega as seguintes unidades administrativas: Agência de Comunicação (AGECOM), Coordenadoria de Controle Interno (CCI), Escritório de Assuntos Internacionais (ESAI) e Procuradoria Geral (PG).

Como os servidores técnico-administrativos (STAs) são lotados nas unidades-matrizes ou nas unidades administrativas, foi escolhido intencionalmente, conforme os critérios já citados, um servidor de cada nível em cada unidade-matriz, tomando-se o cuidado de não trabalhar, sempre que possível, com mais de um servidor em uma mesma unidade administrativa.

Participaram desta pesquisa, na unidade-matriz Gabinete do Reitor, um servidor de nível superior lotado na PG, um servidor de nível médio lotado no próprio Gabinete e um servidor de nível de apoio lotado na AGECOM. Como os servidores técnico-administrativos, na estrutura acadêmica, são lotados nos centros de ensino ou unidade-matriz acadêmica, trabalhei, em cada centro de ensino, com um servidor técnico-administrativo de cada nível (ver anexo 4).

Os mesmos critérios foram estabelecidos para os docentes, porém, como estes são lotados nos departamentos de ensino, foi selecionado um professor de cada classe, diante da unidade-matriz, ou seja, diante de cada centro de ensino. Tomei o cuidado de, quando

³ Contemplam as unidades-matrizes administrativas, o Gabinete do Reitor, a Secretaria Especial de Planejamento e as Pró-Reitorias; e as unidades-matrizes acadêmicas, todos os Centros de Ensino.

possível, não trabalhar com dois professores de classes diferentes em um mesmo departamento. Mas, diante de algumas situações, isto não foi possível, pois não tinha professores com titulação pertinente em outros departamentos. Sem opção, interagi com professores de classe diferenciada, mas de um mesmo departamento (ver anexo 5).

Considereei relevante esta triangulação entre unidades-matrizes, unidades administrativas e departamentos de ensino, a fim de atingir a Universidade em seu sentido estrutural mais amplo. Porém, optei por não estender a pesquisa ao Colégio de Aplicação, Núcleo de Desenvolvimento Infantil e Hospital Universitário, por considerá-los campos de pesquisa com características peculiares. Ressalto, entretanto, ser interessante a aplicação desta pesquisa ou similar nestas unidades, em outra ocasião.

Inicialmente, o quadro geral dos participantes em potencial era de 248 pessoas envolvidas (ver anexo 6); mas, de acordo com os critérios estabelecidos para a seleção dos sujeitos e das unidades envolvidas na pesquisa, participaram efetivamente 38 docentes e 51 servidores técnico-administrativos, contemplados nas 18 unidades-matrizes (08 administrativas e 11 acadêmicas), em 13 unidades administrativas e 35 departamentos de ensino. Contabilizei um total de 96 pessoas assim distribuídas por grupos de participantes:

- ⇒ 07 Dirigentes – 01 Reitor, 01 Vice-Reitor, 01 Pró-Reitor, 01 Secretário de Planejamento, 01 Diretor de Unidade Acadêmica, 01 Diretor de Unidade Administrativa e 01 Chefe de Departamento;
- ⇒ 38 Docentes – 11 Titulares, 11 Adjuntos, 11 Assistentes e 05 Auxiliares;
- ⇒ 51 Servidores Técnico-Administrativos – 16 de Nível Superior, 18 de Nível Médio e 17 de Nível de Apoio.

A opção pelos critérios adotados nesta pesquisa, dos servidores serem do quadro efetivo da UFSC por mais de 10 anos e estarem lotados no Campus, justifica-se por:

- considerar que 10 anos é tempo hábil para os servidores conhecerem a estrutura da UFSC, pois admito que este conhecimento é importante para a pesquisa;
- estas pessoas terem passado pelo processo de isonomia⁴ ocorrido em 1987, que influenciou diretamente na qualidade de vida dos servidores da Universidade, nestes últimos 10 anos; e
- serem lotados no campus, fato que facilita no contexto do desenvolvimento da pesquisa.

4.3 Caracterização do Período de Realização da Pesquisa

Esta pesquisa foi realizada no período compreendido entre novembro de 95 e dezembro de 96, que foi marcado por momentos de grande transição da Universidade, em virtude do próprio contexto político-econômico brasileiro. Neste período, a UFSC experienciou as constantes ameaças à universidade pública, a insegurança proveniente do advento da reforma previdenciária e administrativa, o próprio descaso do governo federal em relação ao servidor público que, desde janeiro de 95, está sobrevivendo sem reajuste salarial, com a ausência de uma política salarial e com os cortes e redução na folha de pagamento. Ainda neste período, a UFSC vivenciou uma greve de 48 dias (de 17/5 a 04/7/96) e a expectativa da mudança de gestão da reitoria.

A pesquisa foi desenvolvida durante a Gestão do Prof. Antônio Diomário de Queiroz (maio/92 a maio/96) e contemplou a estrutura administrativa e acadêmica vigente na

⁴ A isonomia (Lei 7 596 de 10/4/87) foi um processo de equiparação salarial, ou seja, de remuneração uniforme do trabalho prestado por servidores da mesma classe ou categoria funcional e da mesma titulação. Com a isonomia os servidores técnico-administrativos e docentes das universidades e demais instituições federais de ensino superior, estruturadas sob a forma de autarquia ou de fundação pública, passaram a ser regidos pelo Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos – PUCRCE.

época. Com a mudança de reitor, em maio de 96, a estrutura da UFSC sofreu algumas alterações que não são contempladas nesta pesquisa, pois, embora a coleta de dados tenha ocorrido durante o período de 13/3/96 a 23/5/96, portanto, abrangendo um período de 13 dias da nova gestão, salvo melhor juízo, não teria havido tempo de os entrevistados absorverem as mudanças decorrentes de tais alterações e manifestarem julgamento a respeito delas.

Cabe registrar que, quando oportuno, seria interessante, ao final da atual administração, aplicar esta pesquisa a fim de comparar os resultados e identificar novos fatores de ações almejando incrementar a QVT na UFSC.

Respalhada em Marshall e Rossman (1989), Alves (1991) e Chizzotti (1991), considero que deste fato não resulta demérito ao trabalho, uma vez que, segundo os autores, a pesquisa qualitativa não pretende ser replicável, pois as condições de um estudo feito há um ano podem não mais refletir o presente. Mas contempla o critério de transferibilidade, visto que possibilita a extensão dos seus resultados a outros contextos.

Especialmente por se tratar de um estudo de caso (ver capítulo 1), algumas limitações podem ocorrer, mas a sua representatividade consolida-se no processo de generalizações, ou seja, no desenvolver de novas idéias, novos significados e compreensões, e no desvelamento das mediações que estruturam a totalidade concreta sob o ponto de vista da produção de novos conteúdos (Bruyne, 1982).

No período de coleta dos conteúdos, a greve, a expectativa da mudança de gestão da reitoria e as ameaças decorrentes da reforma da previdência e administrativa refletiram-se substancialmente nas informações coletadas. No período de greve, os sentimentos de angústia, de incerteza e de intolerância com a própria greve dos servidores da UFSC foram nitidos nas falas dos pesquisados (ver capítulo 5), e até mesmo o descrédito com o próprio

movimento de protesto e reivindicatório da categoria gerava inevitavelmente discussões e inquietações sobre o que fazer diante desta situação.

Com a expectativa de mudança de gestão da reitoria, alguns servidores sentiram-se constrangidos em participar da pesquisa. Isto foi mais forte junto aos servidores de nível de apoio, que achavam que as suas respostas poderiam comprometê-los e trazer-lhes problemas com a nova gestão. Explicava com detalhes o objetivo da pesquisa e o absoluto sigilo que teria, através da preservação da identidade dos participantes. Aos poucos, eles foram se sentindo mais à vontade nos seus relatos.

Diante das ameaças da reforma da previdência e administrativa, muitos participantes da pesquisa, em especial os docentes, estavam se sentindo “compelidos” a ingressarem com o pedido de aposentadoria, em virtude das ameaças do governo de pôr fim na aposentadoria especial para os professores universitários. Neste contexto, os professores estavam receosos com o que poderia acontecer com o pouco tempo que lhes restava na Instituição. Sendo assim, seus depoimentos foram movidos pela emoção de não saberem o que fazer depois que fosse deferido seu pedido de aposentadoria.

Cabe registrar, também, que, durante o período de coleta de conteúdos, a comissão que coordena o Programa UFSC da Qualidade estava iniciando a implementação de algumas de suas ações. Porém, não foi estabelecido nenhum paralelo entre esta pesquisa e o referido programa, pois nem todos os servidores da UFSC tinham conhecimento da existência dele.

Todos estes acontecimentos relatados contextualizam e caracterizam o período de realização da pesquisa, e poderão ser melhor visualizados e detalhados no próximo capítulo.

Durante a coleta dos conteúdos, o pesquisador é um observador, “um editor que recorta a realidade”, o contexto no qual o participante da pesquisa está inserido, e transforma a própria ação e o comportamento do sujeito em uma linguagem, em um sistema de registro (Alves, 1988).

Nesta perspectiva, optei por coletar os conteúdos no local de trabalho dos participantes, observando sua interação com o seu ambiente, possibilitando, assim, que eles se sentissem mais à vontade. Isto foi altamente produtivo, pois intensificou a inter-relação e a própria interação verbal entre participante e pesquisador.

Partindo dos pressupostos de Alves (1987), de que a ciência é um fato social, e que a investigação científica não termina com os dados (conteúdos) mas inicia com eles, a inter-relação entre participante e pesquisador é fundamental para a construção contextual do conhecimento. A construção e reconstrução que o próprio sujeito faz na descrição, na versão de sua ação, é contextual e traz consigo uma bagagem de valores, de vivências e de conhecimentos.

As informações coletadas, diante da abordagem qualitativa, são “fenômenos” que não se restringem às percepções sensíveis e aparentes, mas se manifestam em uma complexidade de oposições, de revelações e de ocultamentos. É preciso ultrapassar sua aparência imediata para descobrir sua essência fenomenológica (Simão, 1989; Chizzotti, 1991).

4.3.1 Etapas da Pesquisa

Definidos os critérios de seleção dos participantes e das unidades institucionais a serem contempladas, a pesquisa de campo desenvolveu-se a partir das seguintes etapas:

1ª etapa – Coleta de conteúdos com o Grupo I – Dirigentes

Ciente dos cargos dos dirigentes com quem trabalharia na pesquisa, fiz um contato inicial, para apresentar os objetivos da pesquisa, na perspectiva de agendar um encontro para a realização da coleta de conteúdos.

Esta primeira etapa de contato com os dirigentes e realização da coleta de conteúdos ocorreu no período de 13/3/96 a 08/5/96.

Com os dirigentes optei por realizar entrevistas semi-estruturadas, com um roteiro de perguntas-chaves, objetivando orientar-me. Minha função, neste contexto, era de incentivar, estimulando o dirigente a comentar sobre o assunto em tela, através de um processo interativo de construção e reconstrução do conhecimento. Em muitas ocasiões as perguntas foram redirecionadas, conforme a necessidade do momento, a fim de esclarecer dúvidas surgidas durante o relato.

As informações coletadas foram gravadas, perfazendo um tempo médio de uma hora para cada entrevistado. Alguns dirigentes mais expansivos e empolgados com o assunto trabalhado chegaram até a duas horas e meia de gravação.

Todos os dirigentes demonstraram muito interesse sobre o tema trabalhado e respeitaram sem exceção o horário de realização das entrevistas, criando um clima agradável no transcorrer das entrevistas o que possibilitou uma boa interação entre pesquisador e participante.

Em virtude do clima de greve que pairava sobre a universidade e até mesmo pelo fator tempo de desenvolvimento da pesquisa, as etapas de coleta de conteúdos não foram estanques; elas se interrelacionaram em muitos momentos, ou seja, em um mesmo dia realizava entrevistas com dirigentes, docentes e servidores técnico-administrativos. Neste período,

também busquei ter acesso aos dados de fontes secundárias, como documentos, impressos, leis, relatórios e outras publicações e informações em torno do tema de pesquisa, referentes à realidade da UFSC, que vieram a enriquecer o próprio processo de pesquisa.

2ª etapa – Coleta de conteúdos com os Grupo II e Grupo III – Docentes e Servidores

Técnico-Administrativos

Diante do quadro da população-alvo, ou seja, da lista do nome de pessoas que eram participantes em potencial, por se coadunarem aos critérios estabelecidos na pesquisa, fui a campo identificar as pessoas e a possibilidade de contribuírem com o presente trabalho.

Com raras exceções, nas unidades, de um modo geral, sempre havia mais de um sujeito que poderia participar da pesquisa. Em vista disto, presumo que quem realmente se dispôs a participar, estava querendo efetivamente colaborar.

Para todos os participantes foram apresentados os objetivos da pesquisa e foi agendado horário para a realização da coleta dos conteúdos.

Como já foi salientado, as entrevistas foram semi-estruturadas e realizadas no local de trabalho. Quando isto não foi possível, por não ter um ambiente privativo, já que neste período estavam ocorrendo muitas reformas nas dependências físicas da Universidade, a entrevista era realizada no meu carro.

Para os servidores e docentes, foi apresentada a opção de entrevista ou questionário (estes instrumentos serão descritos na seção 4.5), porém, mesmo com a aplicação do questionário, reservei um tempo para discuti-lo com o participante, a fim de complementar e até contextualizar melhor alguns relatos.

Tanto o questionário quanto a entrevista obedeceram ao mesmo roteiro. O participante teve um tempo médio de uma semana para responder o questionário. Salvo

algumas exceções, este tempo bem como o cumprimento do horário agendado antecipadamente para a entrevista ou entrega do questionário foram respeitados. Para meu entusiasmo obtive 100% de retorno dos questionários. Atribuo este fato ao esclarecimento inicial dos objetivos propostos pela pesquisa e ao engajamento dos participantes como sujeitos centrais e co-autores deste trabalho.

Com os servidores de nível de apoio, optei pela entrevista, devido a algumas limitações destes relativamente à leitura e à escrita. Entre os entrevistados, foram encontrados servidores analfabetos, o que considero inadmissível numa universidade. Foram realizadas 15 entrevistas que, de modo geral, mantiveram a média de tempo de uma hora de duração, como nas entrevistas dos docentes e dos demais servidores.

Com os demais servidores técnico-administrativos de nível médio e superior selecionados, foram realizadas 06 entrevistas e aplicados 30 questionários, no período de 13/3/96 a 14/5/96. Já com os docentes, foram realizadas 15 entrevistas e aplicados 23 questionários, no período de 14/3/96 a 22/5/96 (ver anexo 7).

Dos 43 entrevistados, apenas 7 não autorizaram gravações, sendo que anotei os relatos. Isto ocorreu com cinco servidores de nível de apoio e dois professores titulares, por alegarem que se sentiam constrangidos diante do gravador.

Dos 38 professores participantes da pesquisa, apenas dois de nível auxiliar cumprem carga horária de 20 horas. Os demais cumprem 40 horas ou possuem dedicação exclusiva. Serão evidenciados, na transcrição dos relatos, os depoimentos destes professores de 20 horas, pois sua visão do trabalho e da própria QVT fora do contexto da UFSC com certeza auxiliaram no processo de análise.

Durante o período de coleta de dados, mostrei-me atenta ao contexto que envolve os participantes, e ficou clara a necessidade que eles têm de serem ouvidos, na esperança de que possam mudar algo através de suas falas. Eles começavam a relatar suas informações muito tímida e apreensivamente, mas com o desenrolar do trabalho suas falas fluíam em um tom de desabafo. Mesmo os que responderam aos questionários, se manifestaram expondo de maneira ampla suas idéias, suas aspirações relativamente ao tema trabalhado.

Acredito que estes momentos vivenciados de inter-relação e de interação verbal entre pesquisador e participantes foram possíveis devido à abordagem qualitativa da pesquisa, que permite ir além da própria dimensão do significado da palavra.

4.4 Perguntas de Pesquisa

As perguntas de pesquisa são a operacionalização do problema de pesquisa, ou seja, indicam os principais aspectos de interesse do pesquisador no contexto estudado (Alves, 1991).

Definido o problema da pesquisa, ou seja, Como se caracteriza a qualidade de vida no trabalho na percepção dos servidores e dirigentes da UFSC?, foram formuladas as seguintes perguntas:

- a) O que é QVT para os dirigentes e servidores da UFSC?
- b) Quais as percepções dos dirigentes e servidores da UFSC na caracterização do que é QVT?
- c) Quais os fatores e ações que podem auxiliar em uma melhor QVT, para os dirigentes e servidores da UFSC?

- d) Quais as possíveis ações do órgão de Recursos Humanos da UFSC, que podem auxiliar em uma melhor QVT para os dirigentes e servidores desta Universidade?

4.5 Configuração dos Instrumentos de Coleta de Conteúdos

No procedimento adotado, a coleta desenvolve-se na dinâmica interação entre pesquisador e participante, num processo de retroalimentação de informações e conhecimentos. Os conteúdos coletados são analisados e avaliados, nas diversas etapas da pesquisa, sendo que os novos aspectos descobertos podem orientar ações que modifiquem as condições e as circunstâncias indesejadas. Devido a isto, para os teóricos defensores da pesquisa qualitativa, este processo de coleta e análise dos conteúdos é “vital” nesta abordagem, e o papel do pesquisador é considerado o principal instrumento de pesquisa (Triviños, 1987; Chizzotti, 1991).

Nesta dinâmica da participação do sujeito como essencial na construção do conhecimento, optei pelos seguintes instrumentos de coleta de dados:

⇒ Fontes Primárias:

- Entrevista Semi-Estruturada: Parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias em consonância com os objetivos propostos pela pesquisa. Segundo Triviños (1987: 146), “o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa”;

- Questionário Aberto: Permite ao participante construir seus relatos, através de perguntas organizadas de acordo com os objetivos da pesquisa, sem a assistência direta do pesquisador.

⇒ Fontes Secundárias:

- Consulta a diversos documentos sobre as condições de trabalho, legislação e estrutura da UFSC, já referidas na seção 4.3.1 deste capítulo.

Para formulação do roteiro do questionário e da entrevista, foram utilizadas as categorias e indicadores de Walton (1973) (ver capítulo 2, seção 2.2.2), a fim de nortear as questões dos instrumentos de coleta de conteúdos, buscando analisar como se caracteriza a QVT na percepção dos servidores e dirigentes da UFSC. Para cada categoria foi desenvolvida uma questão⁵. Além disso, foram elaboradas mais duas questões para verificar o que os dirigentes e servidores da UFSC entendem por QVT e se eles a percebem nos seus setores de trabalho e na Universidade. Estas questões auxiliaram, juntamente com as demais, no desvelamento do problema de pesquisa ora proposto (ver anexo 8).

Os roteiros dos instrumentos, de acordo com o grau de instrução dos participantes ou até dos cargos que eles ocupavam, no caso dos dirigentes, tiveram um enfoque um pouco diferenciado entre si, mas preservaram a essência.

Cabe registrar que, antes mesmo da aplicação efetiva dos instrumentos, optei por uma aplicação piloto com cinco membros de cada grupo de participantes, a fim de garantir a relevância e a efetividade desses instrumentos frente aos objetivos propostos pela pesquisa.

⁵ As questões do roteiro dos instrumentos de coleta de dados não apresentam a mesma ordem das categorias de Walton (1973), registradas no capítulo 2. Porém, todas as categorias foram contempladas.

4.6 Estruturação da Análise dos Conteúdos

No que se refere à análise dos conteúdos, Alves (1991) relata que, devido à natureza da pesquisa qualitativa, é comum que ela gere um substancial volume de conteúdos os quais, para tanto, precisam ser organizados e compreendidos. Para isto, é necessário se estabelecer categorias, dimensões, tendências, desvendando-lhes significados, o que reduz o volume dos conteúdos, organiza-os e permite sua interpretação. Tais procedimentos devem iniciar na fase exploratória e ser mantidos até a fase final de análise.

Nesta pesquisa, para análise dos conteúdos, utilizei a técnica análise de conteúdo, que tem por objetivo “compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas” (Chizzotti, 1991:98).

Esta técnica pode ser viabilizada através da decomposição e classificação dos textos ou análise da enunciação e da conotação entre outros procedimentos, buscando desvelar, decodificar o material em estudo, a fim de reduzi-lo a algumas características ou categorias, com elementos essenciais descritos para a interpretação.

A análise de conteúdo assenta-se nos pressupostos de uma concepção dinâmica da linguagem, mas, para isto, é necessário resguardar as características metodológicas de objetividade, sistematização e interferência.

A objetividade refere-se à explicitação das regras e dos procedimentos utilizados em cada etapa da análise de conteúdo. A sistematização diz respeito à inclusão ou exclusão do conteúdo ou de categorias de um texto, em consonância com as regras consistentes e sistemáticas. E a interferência remete a um procedimento intermediário entre a análise e a

interpretação. Pode ser assim resumida: “quem diz o quê, a quem e com que efeito?” (Richardson, 1989).

Para a análise do conteúdo da presente pesquisa, foram estabelecidas as seguintes etapas:

1ª etapa – Transcrição das fitas com as entrevistas gravadas

As transcrições foram realizadas na íntegra, totalizando 49 horas de gravação. Procurei substituir por reticências a identificação da unidade de lotação do participante, as repetições e algumas outras ocorrências comuns na linguagem oral.

2ª etapa – Leitura das transcrições das fitas e dos questionários

Nesta etapa, realizei a leitura de todo o material coletado, a fim de ter dele uma visão global. Este material foi codificado, ou seja, cada participante recebeu um número e uma legenda, de acordo com o seu grupo ocupacional, no caso dos servidores técnico-administrativos; de acordo com o seu nível, no caso dos docentes; de acordo com o cargo que ocupam, no caso dos dirigentes (ver capítulo 5, seção 5.1).

3ª etapa – Identificação das unidades de análise

De acordo com Franco (1986a), após o pesquisador já ter definido os objetivos da sua pesquisa, bem como ter delineado o seu referencial teórico e conhecido o tipo de material a ser analisado, deve decidir que unidade de análise deve ser privilegiada, que pode ser uma palavra, um tema ou um item.

Feita uma nova releitura do material coletado, optei por estabelecer as unidades de análise (ou unidades de conteúdo) a partir de um tema, conforme os indicadores de Walton (1973).

4ª etapa – Seleção das verbalizações de interesse (trecho da fala) de acordo com as unidades de análise (tema)

Os trechos selecionados foram recortados e reunidos em um mesmo local, de acordo com cada grupo participante. As afinidades nas concepções dos relatos auxiliaram no seu agrupamento, porém as divergências também foram registradas, de acordo com cada grupo participante, para o enriquecimento da análise.

Cabe ressaltar que os indicadores de QVT estabelecidos por Walton (1973) que embasaram os roteiros dos instrumentos de coleta de conteúdos, também auxiliaram na análise. Entretanto, o fato de existir uma estruturação prévia não significou que eu não estivesse atenta para o surgimento de novas unidades de análise ou categorias no transcorrer deste trabalho.

Ainda nesta etapa, identificadas as unidades de análise e os trechos das falas, este material foi classificado de acordo com as categorias⁶, ficando assim estabelecido:

CATEGORIAS	UNIDADES DE ANÁLISE
1 Conceituação	
2 Percepção da QVT no setor de trabalho e na UFSC	
3 Condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente físico e social • Jornada de trabalho • Saúde ocupacional • Salubridade • Recursos materiais

⁶ Para Franco (1986) e Richardson (1989), as categorias são o ponto crucial da análise de conteúdo. Este processo de categorização exige do pesquisador sólidos fundamentos teóricos referentes ao problema em estudo, guiados pela competência, sensibilidade e intuição, que implicam em constantes “idas e vindas” à teoria e ao material de análise.

4 Compensação justa e adequada	<ul style="list-style-type: none"> • Justiça na compensação • Proporcionalidade entre os salários
5 Oportunidade de crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de carreira e de progressão • Crescimento pessoal • Programa de capacitação
6 Uso e desenvolvimento das capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia • Autocontrole relativo • Qualidades múltiplas • Informações sobre o processo total de trabalho
7 Integração social	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de preconceitos • Igualdade • Mobilidade • Relacionamento com a chefia e demais servidores • Senso comunitário
8 Constitucionalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Direitos trabalhistas • Privacidade pessoal • Liberdade de expressão
9 Trabalho e espaço total de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo para lazer e para a família • Papel balanceado do trabalho • Significado do trabalho
10 Relevância social do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Valorização do trabalho • Imagem e responsabilidade social da UFSC

5ª etapa — Estruturação da redação

Agrupadas as unidades de análise e as categorias, tratei de elaborar a descrição dos relatos. A redação está dividida em seções, de acordo com as categorias estabelecidas, contemplando cada grupo de participante, conforme pode-se constatar no próximo capítulo — **Descrição dos Relatos.**

5 DESCRIÇÃO DOS RELATOS

Neste capítulo, será apresentada a síntese dos relatos de cada grupo de participantes, sem, nesse primeiro momento, contrapô-los à fundamentação teórica, conforme explicitado na Introdução. Entrarei, em determinadas passagens, no exame de alguns aspectos, mas a análise propriamente dita dos relatos ocorrerá no capítulo VI.

Os relatos apresentados estarão agrupados de acordo com as categorias (ver capítulo 4, seção 4.6) e codificados conforme segue:

⇒ Dirigentes: DR – Reitor

DVR – Vice-Reitor

DS – Secretário de Planejamento

DPR – Pró-Reitor

DA – Diretor de Unidade Administrativa

DC – Diretor de Unidade Acadêmica

DCD – Chefe de Departamento

⇒ Docentes: T – Titular

C – Adjunto

B – Assistente

A – Auxiliar

⇒ Servidores Técnico-Administrativos: NS – Nível Superior

NM – Nível Médio

NA – Nível de Apoio

No caso dos servidores técnico-administrativos e docentes, junto com a sigla do grupo ocupacional ou do nível, respectivamente, eles receberão um número que indica a unidade-matriz na qual estão lotados. As unidades foram assim numeradas:

(01) CCA – (02) CCB – (03) CCE – (04) CCJ – (05) CCS – (06) CDS –
 (07) CED – (08) CFH – (09) CFM – (10) CSE – (11) CTC – (12) GR –
 (13) PRA – (14) PRAC – (15) PRCE – (16) PREG – (17) PRPG – (18) SEPLAN

Apesar de optar pela apresentação dos relatos classificados de acordo com as categorias, o que considero facilitar o entendimento do leitor, isto não impossibilitou, na análise, de vincular entre si as categorias, pois há complexa inter-relação entre elas, como já foi mencionado no capítulo 2, seção 2.2.2. A inter-relação das categorias e sua contextualização junto a outros fatores (sociais, econômicos, políticos) permitem ir além da caracterização da QVT e compreender sua configuração na organização.

5.1 Conceituação

Neste tópico, os relatos descritos são referentes à categoria Conceituação, partindo do seguinte questionamento aos participantes: – *Comente o que é para você qualidade de vida no trabalho (QVT).*

Nas entrevistas de modo geral, observei que, ao fazer a pergunta, alguns participantes não sabiam ao certo do que se tratava e indagavam com perplexidade: — “Qualidade de vida no trabalho, é isso mesmo?”; — “Nossa, é tão amplo!”; — “Puxa, que complexo!”.

Começavam relatando os seus pontos de vistas, embasados em muita insegurança: — “Será isso mesmo?”; — “Isto é o que eu penso.”; — “Puxa, será que não estou falando besteira?”. Questionavam-se, necessitando de uma aprovação. Mas, nesse primeiro momento não me manifestei, deixando-os livres para verificar o que realmente entendiam por QVT. Outros, porém, tinham um pouco mais de conhecimento sobre o assunto e sentiam-se mais à vontade, demonstrando maior segurança ao responder.

De imediato, a grande maioria dos participantes correlacionaram QVT a boas condições de trabalho (aspectos físicos e sociais) e à satisfação pessoal no trabalho, como mostra o relato a seguir:

(...) bom, eu entendo por QVT as condições físicas e até mesmo psicológicas que o ambiente apresenta para a pessoa executar as suas atividades. Eu acho que a QVT está muito ligada não só à questão material, por exemplo, salas adequadas, mas também a toda uma sistemática de relações humanas. Porque, às vezes, o servidor pode ter os melhores equipamentos, o melhor computador e, em contrapartida, a relação dele com a chefia ou com os subalternos é complicada. Isso aí prejudica muito a qualidade de vida no trabalho, e também até a própria satisfação da pessoa, de a pessoa trabalhar com prazer (NS02).

A falta de equipamentos e de condições ambientais favoráveis, como mesa adequada, boa iluminação, ventilação, entre outros fatores, foram apontadas como responsáveis pela QVT precária ou ausente. Porém, registraram também de que nada adianta ter boas

condições estruturais, se no ambiente social paira o autoritarismo, o preconceito, a desarticulação das tarefas, entre outros fatores, que levem à não satisfação no trabalho.

Alguns participantes perceberam a QVT como uma extensão da própria qualidade de vida (QV), que deve estar embutida num conceito amplo de outros fatores da vida. Este ponto de vista se reflete no seguinte relato:

Eu começaria com a seguinte consideração: qualidade de vida, eu não diria no trabalho, mas qualidade de vida e trabalho, para mim, são conceitos entrelaçados. Então, trabalho é vida, qualidade de vida é quase redundância dizer no trabalho. Porque seria um conceito que perpassa todos as instâncias, deveria perpassar. Então, do jeito que está sendo tratado hoje, isso aqui, para mim, é um conceito ideal, qualidade de vida no caso específico no trabalho. Primeiro, por essa consideração da minha leitura, que são conceitos altamente interligados, entrelaçados, qualidade de vida no trabalho. Isto para mim é o ponto de partida, conceitos entrelaçados não deviam ser separados. Como eles aparecem distantes da nossa realidade, para mim ainda é uma grande ambição, vamos assim dizer. Um conceito ainda não concretizado(C07).

Nesta mesma ótica de QVT relacionada à perspectiva da QV, alguns servidores técnico-administrativos de nível de apoio admitiram que ter QVT é ter educação, é saber ler e escrever para poderem se sentir mais satisfeitos com o trabalho, conforme se constata no próximo relato:

(...) eu me sinto bem, em parte, no que eu faço; uma, eu não sei ler totalmente bem, não sei escrever. Porque, às vezes, tu recebes um telefonema, tu queres escrever para passar o recado para o professor, e eu não consigo. Eu não tenho vergonha de não ter estudado, porque eu não tenho culpa, não foi por minha conta que eu não estudei. Então eu não tenho qualidade de vida no trabalho, porque QVT para mim é ter estudo, é saber escrever, anotar os recados (NA05).

Em síntese, ao conceituarem QVT, os participantes da pesquisa apresentaram outros fatores que, sem que eu os identificasse inicialmente, vão ao encontro de alguns dos

indicadores de Walton (1973). Não apresentando a mesma ordem, necessariamente, ou grau de importância, foram apontados os seguintes fatores de QVT:

- condições físicas e sociais no ambiente de trabalho;
- satisfação no trabalho;
- bom relacionamento interpessoal com a chefia e com os colegas de trabalho;
- remuneração digna pelo trabalho desenvolvido;
- qualificação profissional (servidores e dirigentes);
- conhecimento sobre o processo total de trabalho;
- assistência médica;
- reconhecimento e valorização do trabalho pela chefia e pelos colegas de trabalho;
- liberdade de expressão;
- mobilidade de ação dentro do local de trabalho;
- privacidade pessoal;
- papel balanceado do trabalho com os outros fatores da vida.

De modo geral os participantes apresentaram convergência em seus relatos, ao conceituarem QVT, porém transparece uma grande pluralidade de concepção de trabalho em virtude da diversidade de atividades que desempenham e das condições físicas dos locais de trabalho. Pois, há unidades que têm meios de gerar recursos próprios e, com isto, melhorar as condições no ambiente de trabalho. Em contrapartida, nos setores que dependem apenas dos recursos da UFSC, o ambiente de trabalho apresenta condições deficitárias, refletindo negativamente na qualidade de vida dos servidores que lá trabalham.

Quanto às atividades desempenhadas, por exemplo, há muito desvio de função, com pessoas não qualificadas para o cargo que exercem. Há cozinheiros e copeiros que

trabalham diretamente no atendimento ao público, sem a mínima qualificação profissional, a qual influencia diretamente sua percepção sobre QVT. Estes aspectos serão melhor evidenciados no próximo tópico.

5.2 Percepção da QVT no Setor de Trabalho e na UFSC

Neste tópico trabalhei a categoria Percepção da QVT no Setor de Trabalho e na UFSC, a partir do seguinte questionamento: — *Como está a QVT no seu setor de trabalho e na UFSC? Comente.*

Tanto nas entrevistas, como nas orientações para o preenchimento dos questionários, enfatizei que os participantes respondessem ao questionamento de acordo com as suas posições referentes à questão anterior, a fim de verificar a consonância da formalização do conceito e da configuração do processo da QVT no ambiente de trabalho e na UFSC.

A partir desta categoria, houve maior interação entre a pesquisadora e os participantes durante a exposição dos relatos, que se basearam na vivência e na percepção dos sujeitos envolvidos, quanto à QVT e nos fatores que contribuem para a sua real concretização.

De modo geral, os participantes enfatizaram que a QVT nas suas unidades deixa a desejar. Outros mais categóricos afirmaram veementemente que não há QVT nos seus setores de trabalho. Quanto à Universidade, se comparada com as demais universidades, consideram sua QVT razoável, embora exista “(...) uma situação bastante heterogênea; não há uma homogeneidade de QVT nos diversos setores e unidades de trabalho na Universidade” (DR).

Esta percepção de não homogeneidade da QVT na UFSC ocorre, para a maioria dos participantes, devido à carência de alguns fatores em algumas unidades, já mencionados na seção 5.1 deste capítulo, quando trabalhados os fatores que conceituam QVT.

A falta de condições físicas estruturais adequadas ao trabalho, bem como a falta de equipamentos foram novamente os fatores sobre os quais incidiu maior número de indicações, contrapondo-se ao processo de QVT na UFSC. Estas carências e até mesmo a falta de assepsia ambiental, muitas vezes, são supridas por alguns profissionais para conseguirem realizar seus trabalhos e trazer um pouco mais de qualidade para o interior de suas unidades, ou, conforme suas palavras, “tentar fazer do ruim um pouco melhor”, conforme é possível constatar no relato abaixo:

Tem professor que traz de casa estante, porque a universidade não tem estante para ele, não tem armário, então se traz uma estante de casa. (...) O carro dele é uma biblioteca anexa (B07).

Numa Universidade que praticamente está toda informatizada, com setores possuindo mais número de computadores que servidores, nós continuamos na antiga máquina de escrever e, por este motivo, não se pode ser eficiente como gostaríamos, onde não se tem os itens necessários, e desembolsamos parte do que recebemos para sobreviver, como compra de café, papel higiênico, sabonete, detergente, água, açúcar, caneta, borracha, lápis (...). É uma pouca vergonha, pago para trabalhar (NM14).

Alguns servidores admitem que há descaso por parte dos dirigentes por não buscarem soluções a fim de melhorar as condições físicas do ambiente de trabalho, conforme se pode perceber nas próximas transcrições:

Há pouco caso da reitoria com a qualidade da sala de aula, em outras palavras, as atividades burocráticas têm mais recursos materiais e humanos do que a atividade acadêmica (C08).

Direitos só existem para eles [dirigentes], e para nós [servidores] sobraram os deveres (NS07).

Todos os dirigentes e a grande maioria dos servidores e docentes reconsideraram em seus relatos os fatores já mencionados, porém, destacaram outros fatores

em virtude de suas realidades, em certo ponto, diferenciadas. Para eles, os fatores a seguir, também inibem o processo de incremento da QVT em suas unidades e, conseqüentemente, na UFSC:

⇒ **Para os Dirigentes:**

- Falta de treinamento gerencial:

(...) não é o único mas eu diria que é um forte componente desse problema todo e tem a ver com o professor que é docente e que não se prepara adequadamente, e isso tem a ver com a própria política da Universidade em termos de RH (...) (DS).

- Ausência de incentivos de crescimento profissional e de participação no processo de trabalho:

A pessoa não tem incentivos na sua vida profissional, então tanto faz ela ser uma exímia funcionária, exercer muito bem as suas atividades, ela sempre será nivelada por baixo; não há um estímulo à participação das pessoas no trabalho efetivo, tanto faz ela trabalhar como não, ela não têm distinção de espécie alguma, é sempre nivelada por baixo. E, por outro lado, ainda se ela é uma pessoa qualificada, ela acaba sendo mais asoberbada ainda, porque sobre ela recaem tarefas das outros que não fazem. Não há mecanismo de avaliação que permita distinguir quem são as pessoas que trabalham e as que não trabalham (DVR).

- Descrédito sobre a razão da importância do trabalho público:

A instituição pública está sendo atacada, quase que diariamente, pelos jornais, e colocada em cheque quanto as suas formas de procedimento, e à burocracia e à ineficiência com que desenvolve suas atividades. Isto afeta necessariamente a QVT porque o trabalhador se sente questionado; a sua própria identidade é posta em causa; a sua importância não é reconhecida, e isso tudo cria realmente um clima de insatisfação que, de um lado desestimula, desmotiva e, de outro lado, impulsiona no sentido de novas formas de desenvolvimento organizacional (DR).

- Extensa jornada de trabalho:

Essas funções de administração da Universidade, quando somadas às atividades normais da docência, da pesquisa e da extensão, acabam por exigir uma dedicação muito grande ao trabalho e, nesse sentido, a QV fica um pouco prejudicada sem dúvida (DC).

⇒ **Para os Docentes:**

- O processo da progressão funcional:

Há uma corrida desesperada por liderança poder, representada pela ascensão a professor titular, atual foco de tensões entre professores (C01).

- As atividades de docência desenvolvidas apenas na área da pesquisa e do ensino:

Eu sinto que eu tenho mais frustração do que quem optou pela consultoria empresarial, porque sempre entra alguma coisa, (...) até você pode dizer que tem mais QVT, em função da própria condição econômica, ele vai ter uma infra-estrutura melhor e vai poder investir nas suas ferramentas de trabalho. E o pesquisador que não recebe a verba e tem um cronograma a cumprir, ele fica muito mais frustrado, estressado que pela baixa QVT, e ele vai somatizar um monte de coisa (C10).

- Morosidade dos serviços da UFSC:

O meu computador, em dezembro, ele foi atingido pela enchente; em fevereiro ele foi mandado para trocar uma placa, nós estamos em meados de abril e não tenho o computador (T06).

- Falta de espaço físico:

Não há espaço físico para atendimento a alunos e para que se possa “pensar” no recinto de trabalho. A pesquisa fica para ser feita em casa (T03).

⇒ **Para os Servidores de Nível Médio e Superior:**

- Ausência de isonomia salarial (ver seção 4.3, capítulo 4):

Existem servidores com níveis escolares mais inferiores e salários superiores aos que, muitas vezes, já completaram um curso de graduação na Universidade e continuam ganhando miséria (NM10).

- Falta de conhecimento sobre o processo total de trabalho:

Às vezes, eu me sinto um robô e que estou no setor somente para executar o que eles mandam (NS07).

- **Falta de pessoal:**

Temos tido dificuldades no que se refere à falta de pessoal técnico-administrativo, trazendo como consequência o acúmulo de atividades para os poucos que continuam lotados no setor (NS15).

- **Insegurança com a mudança de chefia:**

(...) se o chefe simpatiza com você, tudo bem; caso contrário, você é jogado fora (NM05).

- **Carência de ações do órgão de Recursos Humanos:**

A inexistência de ações concretas com a finalidade de real desenvolvimento de recursos humanos conduz a administração (gestores) a um prejudicial distanciamento de seu quadro de pessoal, notadamente o técnico-administrativo (NS18).

Há uma confirmação desses fatores entre os grupos de participantes, ou seja, mais de um grupo citou alguns desses fatores mencionados. Porém, o fator descrédito sobre a importância do trabalho público teve forte expressão em todos os grupos, devido ao próprio contexto da época da realização da pesquisa (ver capítulo 4, seção 4.3) que influenciou preponderantemente na percepção da existência da QVT no setor de trabalho e na UFSC. Neste sentido, destacamos os seguintes relatos:

As pessoas estão com muito medo, o índice da QVT está realmente afetado por essa repressão que está vindo de cima para baixo, e realmente estamos vivendo um momento de angústia geral e o nosso grau de QV está muito comprometido, até a questão da cidadania (...) a gente se sente impotente perante muitas situações (C10).

Sinto o reflexo da situação atual brasileira no local de trabalho. Pressão, desmotivação, insatisfação, ameaças e aposentadoria de colegas que ainda teriam muito a contribuir, mas estão sendo forçados a sair do mercado de trabalho. Uma política suicida para com os servidores (NS10).

⇒ **Para os Servidores de Nível de Apoio:**

Estes, em sua grande maioria, manifestaram-se positivamente, alegando que possuem QVT em seus setores de trabalho, que se relacionam muito bem com as pessoas, conforme explicita o próximo relato, e para eles isto é o que importa:

Eu tenho uma senhora que colabora comigo, uma pessoa super-excelente,(...) depois quando eu limpo as salas, porque eu tenho poucas salas, não é muito não, eu fico sentada na cozinha. Então se precisar alguma coisa de mim, eu estou às ordens, à disposição para fazer (NA09).

Nos relatos que apresentarei a seguir é possível verificar, que as próximas categorias de QVT não são contempladas pelo pessoal de apoio tão positivamente. Considero que esta visão sobre a QVT deve-se ao fato de os servidores desconhecerem os fatores que implicam em tê-la, ou pelo fato de que realmente o que importa para eles é se sentirem bem no seus ambientes de trabalho, ou, ainda, por estabelecerem outros vínculos com a Universidade, que, em suas palavras, é a “ extensão de suas casas”.

É possível perceber, além da presença de fortes laços afetivos com os seus companheiros de trabalho mais próximos (na última transcrição), a inexistência de um comprometimento com o processo total de trabalho (na próxima transcrição):

Devido ao baixo salário, o servidor, estou falando do servidor mais simples, eles têm que se virar, eventualmente, fora de hora, para conseguir um salário melhor e isso, às vezes, provoca a fuga do trabalho, a não dedicação, o não comprometimento (DS).

A QVT, na percepção da grande maioria dos participantes, deixa a desejar devido a fatores já mencionados; porém alguns docentes enfatizaram que, devido às peculiaridades de algumas situações vivenciadas, eles possuem QVT em suas unidades, conforme fica explícito na próxima citação:

É excelente, porque é um departamento pioneiro num planejamento estratégico que oportuniza que cada um realize o seu potencial, visando os objetivos que o colocam numa perspectiva de excelência diante de organismos que avaliam atividades universitárias (B11).

Tenho. (...) Porque eu estou na universidade porque eu gosto, e não por causa do salário (A10)¹.

Estas duas primeiras categorias possibilitaram identificar a percepção dos servidores e dirigentes da UFSC quanto ao conceito e à contextualização da QVT. Nas próximas seções, serão trabalhadas mais especificamente as categorias de Walton (1973), porém, para não ser tornar uma leitura repetitiva, serão enfatizadas as divergências e novos posicionamentos, e os pontos de vista já contemplados serão apenas mencionados.

5.3 Condições de trabalho

Será apresentada nesta seção a percepção dos participantes quanto às condições do ambiente de trabalho, a partir do seguinte questionamento: *Comente sobre as suas condições de trabalho. Considere, para responder, fatores tais como: ambiente físico e social, jornada de trabalho, saúde ocupacional, salubridade, recursos materiais, entre outros.*

Os participantes, em sua grande maioria, reafirmaram, conforme registrado na seção 5.2 deste capítulo, suas percepções sobre as precárias condições físicas e ambientais de trabalho na UFSC. Afirmaram que há ambientes insalubres, com mínimas condições de trabalho e admitem que isto ocorre principalmente pelos poucos recursos enviados pelo governo federal e pela má distribuição desses recursos dentro da Universidade.

¹ Cabe ressaltar que os docentes A10 e A11 possuem 20 horas na UFSC, conforme mencionamos no capítulo 4, seção 4.3.1.

A falta de limpeza dos ambientes de trabalho, a precária construção de setores com telha de amianto, pé direito baixo, salas sem janelas, sem ventilação, com pouca iluminação e mobiliário inadequado são alguns dos fatores que contribuem para a má condição física do ambiente de trabalho que, no dizer de um dos pesquisados, “não passaria pelas simples leis da ergonomia”.

A própria distribuição do espaço físico da UFSC também está deficitária segundo os participantes. Há verdadeiras aberrações, como salas planejadas para 3 a 4 professores, com 6 a 7 trabalhando; barracões doados pelas Centrais Elétricas do Sul do Brasil S.A (ELETROSUL) infestados de cupins, sem a mínima condição para se estudar, orientar alunos, pesquisar ou executar atividades inerentes à docência.

Porém, como foi relatado na seção anterior deste capítulo, não há uma homogeneidade nas condições de trabalho na UFSC, pois há setores que, através de projetos de pesquisa, arrecadam recursos e conseguem melhorar seus ambientes de trabalho, sem depender exclusivamente dos recursos da UFSC, como mostra o relato:

Existem áreas de conhecimentos que são consideradas, entre aspas, nobres e outras pobres. É questão de uma letra. Então essas áreas chamadas nobres são áreas que tradicionalmente conseguem vender serviços para a comunidade externa e, com isso, arrecadar recursos extra-orçamentários que são carregados para a aquisição de equipamentos que, enfim, poderão facilitar as condições de trabalho. (...) Ainda não existe na Universidade uma política no sentido de os recursos extra-orçamentários arrecadados serem partilhados de alguma maneira com as outras áreas que não vendem tecnologias tão facilmente (C07).

Participantes lotados em algumas “áreas nobres da UFSC” comentaram sobre as boas condições físicas de trabalho, obtidas através desses recursos extra-orçamentários, dispondo até de equipamentos de última geração. Outros sentem-se privilegiados de trabalhar

na Reitoria, conhecida também como “castelo ou quartel general”, pois é considerada área nobre.

A falta de recursos materiais, tanto para os docentes, quanto para os servidores técnico-administrativos na sua grande maioria, faz com que determinadas ações sejam tomadas a fim de contornar esta situação. Alguns servidores técnico-administrativos compram materiais básicos como caneta, lápis, borracha, entre outros, para poder executar suas tarefas, o mesmo acontece com os docentes com a aquisição de livros, giz, lâminas, entre outros materiais.

A aquisição de materiais permanentes na UFSC é uma outra dificuldade. Muitas vezes é necessário utilizar de “influências” para se conseguir o mínimo necessário. Por sua vez, muitos desses materiais adquiridos apresentam qualidade inferior, trazendo problemas quanto a sua funcionalidade. A sua manutenção é morosa, sem falar na sumária quantidade disponível para uso, que requer planejamento prévio para sua utilização. Nessas condições, os servidores e docentes vivenciam situações de constrangimentos e de irritação quanto à não concretização de tarefas que lhes compete, por falta de equipamentos, conforme exemplificam as próximas transcrições:

Os recursos materiais didáticos foram conseguidos pela UFSC, mas os recursos para pesquisa são conseguidos com grande dificuldade e esforço individual. Muitas vezes, isto gera uma certa tendência a certos colegas delimitarem seus territórios, dificultando o acesso de outros, para o uso dos equipamentos (...) (C02).

(...) retroprojektor, quando têm, é necessário fazer previsão de um semestre para o outro também, porque não há condições de, de uma semana para outra, você preparar alguma coisa e ir usar um recurso audiovisual que não foi previsto no fim do semestre anterior (...) (A05).

Para os dirigentes esta falta de recursos materiais vai além das ações gerenciais da própria Universidade; é fruto da escassez de verba repassada pelo governo federal à

Instituição. Ressaltam que algumas verbas são empregadas para melhorar as condições de trabalho, mas existem limitações e contra-sensos como, por exemplo, o do pagamento de adicionais de insalubridade, quando os recursos deveriam ser revertidos para viabilizar ambientes salubres.

Quanto aos adicionais de insalubridade, a má informação sobre os direitos para a sua consignação gera angústia principalmente aos servidores de nível de apoio, que desconhecem sobre que reais condições devem receber este adicional.

(A salubridade eu ganhava, depois eles cortaram (...) tive que fazer uma requisição para mandar para o DP, para ver se realmente as pessoas tinham necessidade de receber a salubridade. Ai ela [servidora do DP] disse que não, que eu não tinha direito a receber, ai eu disse: bom, mas eu também trabalho com álcool, limpo os banheiros. Ai sabe o que ela me respondeu? Que banheiro eu também limpava em casa. Mas o banheiro é da minha família, não é banheiro dos outros. Então eles cortaram e ficou por isso aí (NA13).

De acordo com os relatos, todos esses fatores de precárias condições físicas de trabalho afetam a saúde ocupacional do trabalhador, bem como o seu ambiente social, conforme o próximo desabafo:

(...) em decorrência do que aqui relatei, sou uma pessoa que periodicamente sofre de angústia, depressão, problemas digestivos e outros, fato que não consigo expor à Instituição por não encontrar espaço para tal (C02).

Nos relatos, não foram identificadas ações gerenciais preventivas quanto à saúde ocupacional do trabalhador, mas apenas alguns encaminhamentos isolados ao Hospital Universitário (HU) e ao Departamento de Ação Comunitária (DAC), de servidores que apresentaram problemas não relacionados à saúde ocupacional, que estão infectados pelo vírus da AIDS, já apresentam sintomas e são vítimas de reações adversas dos seus colegas no setor

de trabalho. O alcoolismo, a depressão, a hipertensão, como outras enfermidades decorrentes ou não de problemas do trabalho ficam alheias ao contexto gerencial.

Os servidores de nível de apoio foram os que mais evidenciaram problemas de saúde devido às atividades operacionais que desempenham. Exemplifico:

(...) hoje eu já não tenho um rim da medida das coisas que eu carregava, puxava lixeira, puxava isso e puxava aquilo, e agora eu não tenho condições de trabalhar numa coisa pesada. Então eu trabalho numa coisa leve, (...). Mas esse negócio de k-bon e negócio de detergente eu não estou mais podendo pegar nessas coisas químicas, o que está me fazendo mal (...) (NA09).

O ambiente social, genericamente foi descrito como bom.

Para os docentes os imperativos negativos são a formação de “panelinhas” por motivos políticos e profissionais. Formam-se clãs por áreas afins de conhecimento, não há integração. Denunciam o escasso senso de profissionalismo dos servidores de nível de apoio, conforme exemplifica a próxima transcrição:

o retroprojetor é dificultado ao extremo, especialmente nas primeiras aulas de cada turno, por encontrarem-se os aparelhos em sala chaveada, e não haver dentre o pessoal de apoio quem se disponha a efetivamente prestar apoio (B03).

Para os dirigentes, quanto ao ambiente social, de maneira geral, as pessoas se relacionam com cortesia, mas paira no ar uma disparidade na relação professor e servidor, como se um tivesse mais valor que o outro:

São atividades diferentes: o professor faz um trabalho de uma natureza, e o servidor técnico-administrativo faz um trabalho de outra natureza. Não quer dizer que ele tenha maior ou menor importância do que o professor, acho que isso é uma coisa que, no âmbito da Universidade, acaba atrapalhando as relações e ambos têm a sua parcela de culpa nisso, tanto professores que se colocam numa postura arrogante quanto servidores que não entendem que a sua tarefa é diferente (DVR).

Os servidores de nível médio e superior admitiram que a falta de diretriz no trabalho e na estruturação das tarefas, bem como o desconhecimento sobre o processo total de trabalho e os objetivos-fins da unidade também interferem no ambiente social de trabalho, gerando conflito entre servidores e professores:

Fazemos de tudo um pouco (...) às vezes, pensa-se estarmos fazendo serviços mediocres, arrumando erros bobos, de pouco cunho intelectual. Vemos pouca cooperação entre os colegas, havendo individualismo entre os setores. Os setores da UFSC passam a ser, concorrentes entre si. Não há espírito de coletividade (NM01).

Como já foi mencionado na seção 5.2 deste capítulo, os servidores de nível de apoio alegaram ter QVT em seus setores, porque possuem um bom ambiente social. Todos demonstraram gostar do que fazem, argumentando que “se distraem e se sentem bem no ambiente de trabalho”. Para eles há “qualidade de gente”, ou seja, as pessoas com quem trabalham são “boas”, como mostra o próximo depoimento, que, aliás, relativiza a QVT:

Não posso reclamar porque é bom, inclusive eu não tinha bicicleta e dentro da qualidade já entra a bicicleta que eles me deram, o departamento me deu para andar por aí, já é uma qualidadezinha, porque eu andava a pé. Então eles me deram uma bicicleta, por isso é que eu digo que aqui tem qualidade (NA12).

Outro fator que os servidores de nível de apoio destacaram como positivo no ambiente social é a flexibilidade na jornada de trabalho. Apesar de a legislação determinar 40 horas semanais, ou seja, 8 horas de trabalho diário, os pesquisados relataram que a maioria cumpre de 04 a 07 horas diárias de trabalho, argumentando que não ganham para ficar as 8 horas, confundindo, assim, flagrantemente, QVT com permissividade. Eis um dos relatos: “Entende, como eu só digo aquilo que vou fazer, e faço dentro dos meus limites, eu trabalho por produção, tá pronto, tá pronto. Aqui dentro ninguém me segura mais, eu vou sair” (NA02).

Os demais servidores técnico-administrativos argumentaram que a jornada de 6 horas seria ideal, pois, conforme alegam, teriam mais tempo para suas vidas pessoais, sem que, para isto, o trabalho fosse prejudicado. Por outro lado, lembram que os servidores que almoçam na Universidade permanecem, em média, durante 10 horas na Instituição, sobrando muito pouco tempo para outros tipos de atividades como a prática de esporte. Fundamentam seus argumentos em experiências positivas na UFSC quanto à jornada de trabalho de 6 horas, a partir de um acordo com a chefia imediata.

Os dirigentes consideram, como já foi mencionado na seção anterior deste capítulo, que a sua jornada de trabalho é extensa. Quanto à jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos, os dirigentes admitem que é compatível, pois a maioria pode realizar o seu trabalho em 8 horas e dispor do devido tempo para repouso. Os docentes relatam que, apesar de terem uma jornada um pouco mais flexível, muitas vezes utilizam horas de trabalho, avançando as madrugadas e finais de semana, conforme argumenta um dos entrevistados:

Para a produção intelectual em si não se pode determinar uma hora; às vezes tu podes não produzir nada das oito ao meio dia, nem das duas às seis, mas tu podes produzir das seis às duas da manhã, então a natureza do trabalho é diferenciada e é isso que precisava se desenvolver na Universidade.(...) O trabalho técnico-administrativo é importante porque, se ele não existisse, o outro não vai acontecer bem. Ele [servidor técnico-administrativo] às seis horas fecha a sua sala, desliga o seu micro, não precisando mais pensar naquilo, basta que ele volte a pensar às oito da manhã (...) (DVR).

Os docentes também partilham da mesma opinião dos dirigentes, admitindo que deveriam ter maior flexibilidade de horário para a produção intelectual, ressaltando, também, que há um descompasso entre a carga horária do ensino e da pesquisa, acarretando *stress* ao pesquisador na batalha de ter que dar conta de todas as atividades que lhe são atribuídas.

As opiniões recém descritas não são unânimes. Alguns docentes e servidores técnico-administrativos de nível médio e superior destacaram a necessidade de maior rigor no cumprimento do horário de trabalho, pois sua não observância vem causando transtornos na execução das tarefas, tanto a nível de docência como administrativo.

Além dos indicadores já mencionados nesta categoria, os participantes da pesquisa destacaram os aspectos abaixo relacionados que também refletem nas suas condições de trabalho:

- capacitação de pessoal para a utilização de determinados equipamentos que estão à disposição no setor, mas devido à morosidade da UFSC na instalação dessas ferramentas de trabalho, quando o faz, os servidores já necessitam de novas reciclagens;
- vida excessivamente sedentária leva também a constantes problemas de saúde. Os participantes sugeriram que a Universidade ofereça programas de exercícios físicos opcionais, durante o horário de almoço, ou antes ou após o horário de trabalho;
- furto no setor de trabalho gera desconfiança, insegurança e abala o próprio ambiente social.

De modo geral todos esses indicadores refletem as precárias condições de trabalho na UFSC, porém também observei que, apesar de todas as dificuldades encontradas quanto à limitação de equipamentos, ao ambiente social, à saúde ocupacional e à jornada de trabalho, os dirigentes e servidores estão tentando, através de pequenas iniciativas isoladas, melhorar suas condições de trabalho e até a própria QVT, o que retrata a relevância do trabalho em suas vidas.

5.4 Compensação Justa e Adequada

O questionamento através do qual foi trabalhada esta categoria é: *Comente a respeito da recompensa que você recebe pelo trabalho que desenvolve na UFSC. Considere, para responder, fatores tais como: justiça na compensação, proporcionalidade entre os salários, entre outros.*

Este questionamento levou os participantes da pesquisa a verem a compensação a partir de duas óticas: a nível de satisfação pessoal e profissional, e a nível financeiro, ou seja, o salário que recebem pelo trabalho que desenvolvem.

A compensação a nível de satisfação pessoal e profissional foi considerada “subjetiva” pelos pesquisados, pois consideram que depende muito da percepção que a pessoa tem sobre o seu trabalho. O relato transcrito abaixo deixa transparecer esta subjetividade:

Existem várias recompensas, eu tenho recompensas pelo que é produzido aqui, pelo crescimento do pós-graduando, pelo aluno que se forma, pela pesquisa que termina, pelo projeto que é contemplado com o financiamento e a gente toca, com a possibilidade de participar de seminários, a oportunidade que eu tive de fazer pós-graduação no exterior, então tudo isso, é uma forma de recompensa que eu absolutamente prezo e considero uma coisa importantíssima no meu trabalho (T06).

Quanto à compensação financeira, ou seja, o salário que recebem, sem exceção, todos admitiram que ganham pouco, mas alguns argumentaram que fora da UFSC a situação salarial também não é das melhores, e que, apesar dos baixos salários, a Instituição oferece outras vantagens tais como: estabilidade no emprego, oportunidade de capacitação, flexibilidade no horário, licenças especiais, envolvimento direto com outras formas de conhecimento e cultura, gratificações que endossam o salário. Cientes de que estão atrelados a

um Plano de Cargos e Salários (PUCRCE), argumentaram que o baixo salário que recebem é injusto e indigno pelo trabalho que desenvolvem, que exige muita dedicação, especialização e responsabilidade. Conforme se pode conferir nos argumentos de um dos entrevistados:

Não é adequada, em hipótese nenhuma é adequada, porque o desempenho que a gente tem no departamento, que todos os docentes do departamento têm e incluídos aí também os servidores, ele não é bem pago. Eu acho que hoje nós estamos num momento em que nós somos sub-assalariado em termos de desempenho e do compromisso que a gente tem e da responsabilidade (DCD).

Os docentes do nível auxiliar que dispõem de 20 horas na UFSC e desenvolvem outras atividades fora dela sentem-se envergonhados em dizer para a família quanto ganham, e os docentes de outros níveis argumentam que são cobrados pela família, pois em ambos os casos a dedicação à Instituição absorve o tempo que teriam para a convivência familiar, sem um retorno financeiro compatível. Há quem oculte da família o valor do ordenado, conforme se pode conferir:

O salário dentro da Universidade é muito pequeno, eu tenho vergonha, e a minha família não sabe o quanto eu ganho na Universidade, e nem pode saber. Porque se os meus filhos souberem, certamente eu vou ter uma briga em casa muito grande (A10).

A tua família te cobra, porque você ganha pouco e você estuda tanto, faz tantas pesquisas, te massacra tanto em casa porque, às vezes, às duas da manhã você está lá ainda de computador ligado. Nos finais de semana você se compromete com um artigo para um simpósio, você tem a tua tese para terminar, tem a tua pesquisa (C10).

Os participantes enfatizaram que, além dos baixos salários, há desproporcionalidade salarial entre os servidores da UFSC. Para eles isto ocorre devido à:

- política salarial vigente, do governo federal:

A rígida política de remuneração engessa a administração quanto à justa compensação (B10).

- falta de autonomia administrativa:

A falta de autonomia administrativa e financeira impõe uma situação lamentável para a organização como: tratamento igualitário para questões desiguais; dificuldade de ajustamento dos quadros às reais necessidades da organização (NS18).

- isonomia inadequada:

A questão da carreira, da estrutura dos salários e do desnível existente, e quando se buscou a isonomia, na verdade, se acelerou a falta de isonomia nas universidades; todos esses fatores levam à perda da QVT e à situação de injustiça (DR).

Para os dirigentes e servidores técnico-administrativos a desproporcionalidade salarial é reflexo, além dos fatores acima mencionados, da inexistência de um plano de carreira para a categoria técnico-administrativa e da extinção da ascensão funcional que desestimulou o servidor quanto à qualificação profissional.

Sem um plano de carreira e sem uma política salarial digna, de acordo com a qualificação do pessoal, paira sobre a Universidade a concepção da acomodação do servidor público: quem trabalha ganha e quem não trabalha ganha também. É possível conferir este fato no próximo registro:

Todos são iguais, independente, se se esforçam realizando da melhor forma possível suas tarefas ou se são uns meros aguardadores de salários. Não é visto o lado do aperfeiçoamento. Pode-se concluir cursos de nível superior, mas isto não interessa, não é levado em consideração (NM01).

Diante deste quadro e vivenciando também as ameaças das reformas do governo federal, que têm-se apresentado como “terrorismo” para o funcionalismo público, alguns participantes da pesquisa mostraram-se desmotivados para o trabalho.

Esta desmotivação se reflete na qualidade dos trabalhos realizados e gera comodismo por parte do servidor, no sentido de que não tem mais degrau a galgar financeiramente, a não ser esperar os aumentos repassados pelo governo federal. Muitos

servidores que participaram desta pesquisa, com apenas 10 ou 15 anos de casa, já estão na última referência, fato igualmente desestimulante.

Relataram alguns dirigentes e docentes que até para a ocupação de cargos gerenciais, que já motivou servidores, tornou-se uma árdua tarefa de se encontrar um candidato devido à pequena gratificação oferecida. Argumentam que os que assumem cargos deste teor o fazem motivados por uma perspectiva pessoal.

Os servidores de nível de apoio, devido aos baixos salários e à inexistência de uma perspectiva de carreira, sentem necessidade de fazer “bicos”, como vender roupas ou desempenhar outras atividades remuneradas, a fim de garantir o seu sustento, conforme verbalizou um dos servidores entrevistados:

Se fosse depender dessa miséria de salário, estaria morrendo de fome. A verdade é essa: eu tenho os meus bicos, vendo as minhas roupas, faço as minhas produções fora (...). Eu não sou a única; tem um monte de gente por aí, que batalha aí fora da mesma forma como eu (NA 02).

Observou-se que o processo de isonomia e a própria desinformação dos critérios para a sua consecução geram muita angústia para os servidores de nível de apoio, pois sentem-se injustiçados por estarem ganhando pouco, quando outros colegas de trabalho passaram para o nível médio e encontram-se em uma situação salarial um pouco melhor, como podemos verificar no relato que segue:

Todo mundo ali era contínuo, só eu dos cento e poucos contínuos que tinham ali, que passei para copeiro e continuei nível de apoio. Daí fui falar com o meu chefe porque fiquei encucada, daí ele me disse que copeiro e contínuo é tudo igual, tudo nível de apoio, então eu fiquei na minha. Realmente o serviço é tudo igual, mas hoje eles passaram para o nível médio, no caso tem pessoas com um ano de casa, dois anos,(...) estão ganhando mais de quem está com 20,15,13 anos de casa como eu, não é uma coisa errada? (...) Disseram que iam passar todo mundo (NA03).

Ficou perceptível que um dos entraves da QVT na UFSC é a desinformação sobre o processo total de trabalho em todos os níveis, mais precisamente, por parte dos servidores de nível de apoio, que muitas vezes desconhecem até as atribuições do cargo que ocupam, levando-os, como já foi mencionado, ao “descompromisso com o trabalho”, sendo vistos como “coitados”, sem um senso de respeito profissional.

Ao mesmo tempo em que os servidores de nível de apoio argumentam que possuem QVT (ver seção 5.2 deste capítulo), sentem-se injustiçados quanto ao processo de isonomia e mostram-se, em sua grande maioria, acomodados, numa atitude passiva, pois não sabem o que fazer.

Apesar de se sentirem injustiçados pelos salários que recebem, os participantes de modo geral manifestaram que gostam do que fazem, salientando que são movidos “pela paixão com que realizam o seu trabalho”.

Nas próximas categorias, pode-se observar melhor as “compensações subjetivas” comentadas pelos participantes, que são uma das molas propulsoras para efetivar a QVT na UFSC, bem como a compensação financeira que é básica e relevante. Ambas as compensações influem também, com suas devidas proporções, nas outras esferas da vida.

5.5 Oportunidade de Crescimento

Objetivando trabalhar a categoria oportunidade de crescimento e segurança, optei pelo seguinte questionamento: *Você considera que a política de Recursos Humanos (RH) da UFSC oportuniza o crescimento profissional do servidor? Comente. Considere, para*

responder, fatores tais como: possibilidade de carreira e de progressão, crescimento pessoal, programa de capacitação, entre outros.

Como já foi mencionado na seção anterior deste capítulo, para os servidores técnico-administrativos, inexistia um plano de carreira digno, que possibilite avanços na carreira, a não ser por tempo de serviço, ou através dos resultados da avaliação de desempenho. Estas constatações, foram reforçadas pelos participantes da pesquisa também nesta categoria que, segundo eles, é um dos fatores preponderantes que inibe a ação da política de RH na UFSC, principalmente para os servidores técnico-administrativos.

Os participantes foram unânimes em relatar que a política de RH da UFSC possibilita o crescimento profissional apenas para os docentes, devido às claras definições do programa de capacitação e do plano de carreira. Cabe ressaltar que a ação da política de capacitação dos docentes é coordenada pela PREG (Pró-Reitoria do Ensino de Graduação).

Porém, enfatizaram que, com a criação do Departamento de Recursos Humanos (DRH) em 1992, a UFSC intensificou as ações de capacitação para os servidores técnico-administrativos com a formulação do Programa de Capacitação, legalizando a possibilidade de também oportunizar o afastamento para a pós-graduação, que se reflete num possível crescimento pessoal e profissional dos servidores:

(...) isso aí certamente proporcionará o crescimento profissional, mas não vai representar a progressão na carreira ou coisa assim, então ele [o servidor] vai ter que usar isso aí para, eventualmente, mudar de carreira e também poder passar para a carreira docente que tem muito mais compensações (DC).

Os servidores técnico-administrativos ressaltaram que, mesmo com a possibilidade de afastamento para formação, muitas vezes a Instituição não oferece condições

de trabalho para que o servidor coloque em prática os conhecimentos adquiridos, quando retorna à unidade de lotação.

Sem perspectivas para a progressão na carreira e sem condições de trabalho para poder aplicar os conhecimentos adquiridos, os servidores mostraram-se desestimulados com a atividade técnica. Alertaram os dirigentes que, para minimizar tal situação, é necessário estabelecer critérios para o afastamento que determinem que a área de formação do servidor bem como do docente afastado seja de interesse da unidade de lotação, para que exista a possibilidade do retorno desejável tanto para a Instituição, quanto para o profissional.

O poder trabalhar, o poder “fazer acontecer” é fundamental para que os servidores ainda encontrem um pouco de satisfação, apesar das limitações encontradas no âmbito da carreira e das condições de trabalho, porque a maioria demonstrou gostar do que faz e principalmente de trabalhar na UFSC, conforme as seguintes compensações, além das já mencionadas na seção 5.4 deste capítulo:

(...) a questão do ambiente acadêmico, que é um ambiente de trabalho diferenciado. Existe um quadro em constante movimentação; há uma universidade em desenvolvimento que gera continuamente novas oportunidades; há um processo de expansão da própria universidade que viabiliza a oportunidade aos trabalhadores; há um processo democrático de sucessão: a universidade que também oxigena as oportunidades de renovação nos quadros da universidade (...) (DR).

Uma outra forma de compensação muito evidenciada pelos participantes, conforme foi referido anteriormente, é a capacitação. Porém, ressaltaram que algumas ações do órgão de RH referentes à capacitação poderiam ser revistas, a fim de intensificar o crescimento pessoal e profissional do servidor, e o desenvolvimento da própria Instituição:

- introduzir planejamento setorial, para que haja um processo de educação continuada, e que os servidores saibam o “porquê”, e o “para quê” estão sendo treinados;

- intensificar os treinamentos gerenciais, fundamentais para a QVT das unidades. Sugeriram que este tipo de treinamento se destine a todos os gerentes, incluindo os de RH, e que preceda a posse ao cargo, possibilitando um melhor desempenho no desenvolvimento das atividades gerenciais;
- oferecer cursos de formação a nível de alfabetização e 1º e 2º graus para os servidores técnico-administrativos. Muitas vezes os servidores são indicados para fazerem determinados treinamentos, sem que tenham condições de acompanhar o ritmo da turma, sendo um dos fatores que os levam a desistir dos cursos. Poucos são os que verbalizam para as chefias que não conseguem acompanhar o curso pelo fato de não terem condições, pois sentem-se envergonhados, alegando, por isso, inúmeras outras justificativas, como é o caso do servidor NA 03, que foi indicado pela chefia para fazer um treinamento de informática e desistiu, relatando que “estava com um problema muito sério (...). Não entrava nada na minha cabeça (...) eu não entendo nada, porque eu não tenho estudo (...);
- possibilitar treinamentos para os servidores de nível de apoio que se sentem excluídos das ações de capacitação, com exceção da participação em cursos de relações humanas. Poucos são os treinamentos oferecidos para esta clientela. Há docentes que registraram que também necessitam de treinamentos nas mais diversificadas áreas, e que, com exceção dos de informática, a grande maioria dos cursos oferecidos são destinados aos servidores técnico-administrativos e servidores de nível superior, tais como advogados e engenheiros que necessitam de treinamentos mais específicos em determinadas áreas referentes ao cargo que exercem. Na realidade, o DRH, através dos cursos de treinamento que organiza, atende quase que exclusivamente os servidores de nível médio;

- proporcionar cursos mais específicos, direcionados para as reais necessidades das unidades e para os cargos ou funções dos servidores, com o objetivo de que eles possam desempenhar melhor suas atribuições. Com a falta de treinamentos específicos, muitas vezes a capacitação para o cargo ou função limita-se ao exercício diário no setor, contando com o apoio dos próprios colegas de trabalho;
- articular os resultados da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos ao planejamento setorial, no que se refere ao levantamento das necessidades de treinamento. Muitos servidores registraram que desconhecem o “porquê” da avaliação de desempenho, além da efetiva progressão. Alguns limitam-se, com o aval da chefia, a copiar os resultados da avaliação anterior, desconhecendo a importância do processo avaliativo para o crescimento pessoal e profissional do servidor e para o desenvolvimento do setor de trabalho;
- possibilitar treinamentos aos servidores técnico-administrativos cuja carga horária dê direito à progressão por titulação;
- intensificar ações sobre a importância do cuidado e preservação do bem público, e programas que contribuam para a mudança de valores e atitudes que favoreçam, de forma indireta, a imagem do servidor público e da Instituição.

Segundo os docentes e dirigentes, a “evasão” dos professores por aposentadoria, nestes últimos dois anos, tem acelerado o processo de capacitação de formação a nível de pós-graduação, para que não se interrompa o fluxo de atividades dos cursos de mestrado e doutorado da UFSC com a saída dos doutores.

O afastamento de docentes para realizarem cursos de pós-graduação é, muitas vezes, dificultoso devido à falta de pessoal qualificado para ministrar determinadas disciplinas e

o reduzido número permitido de contratação de substitutos, o que gera uma sobrecarga de trabalho para os que permanecem no departamento.

Os docentes que optaram por fazer sua pós-graduação na própria Instituição relataram que são ironicamente taxados de “comodistas” por seus colegas de trabalho, e sentem-se “desprestigiados” pela política de capacitação, pois não recebem bolsa ou qualquer ajuda de custo.

Ao optarem em fazer o curso de pós-graduação na UFSC, os docentes e os servidores técnico-administrativos são cientificados que os órgãos financiadores de pesquisa não permitem a concessão de bolsas para os pesquisadores que realizam seus cursos de mestrado, doutorado ou pós-doutorado na instituição de origem. Diante disto, sugeriram que a UFSC, através das fundações de ensino, gerencie uma política que auxilie, com um co-patrocínio, a pesquisa do professor ou do servidor da Instituição. O próximo registro exemplifica o exposto:

(...) falta definir uma política de RH que dê condições para dizer que você está aqui, mas está desenvolvendo um trabalho sério (...). Muitos na metade desistem. Porque não saem tantas teses de professores e servidores que ficam aqui dentro? É uma crítica. Eles não querem mais selecionar porque alegam que eles não concluem. Justamente é por isto: não concluem por falta de infra-estrutura básica, econômica (C10).

Além das questões referentes ao afastamento, os docentes, cientes da normatização que rege a política de RH, mencionaram outros fatores inibidores do crescimento profissional, dentre os quais destacam:

- a progressão na carreira que ocorre quase que exclusivamente por tempo de serviço.

Segundo o docente C11, “(...) não há incentivo para você trabalhar mais e melhor”;

- os mecanismos de avaliação, no tocante aos “critérios de valoração de determinadas atividades”. Independente da qualidade das publicações, estas são mais valorizadas em detrimento de outras atividades como extensão e ocupação de cargos administrativos. A “corrida” para alcançar a pontuação desejada gera um *stress* ao docente, na busca de atividades que lhe dêem determinados pontos, em detrimento de outras que geram menos pontos;
- as limitações de concessão de diárias para participação de seminários ou encontros.

De acordo com os servidores técnico-administrativos, foi reafirmada, conforme foi mencionado nas seções anteriores deste capítulo, a importância do conhecimento sobre o processo total de trabalho, que é vital também para se identificar o “porquê” e o “para quê” da necessidade de capacitação. Esta clareza é fundamental para o retorno do servidor ao setor de trabalho, bem como para a sua produtiva permanência no curso, treinamento, estágio, entre outras formas de capacitação.

Os participantes admitiram que a política de RH, está inserida num contexto e “ela não pode ser um ninho de excelência, enquanto o restante está à míngua” (T02). Ressaltaram, também, que a equipe do DRH tem-se esforçado para conseguir fazer um bom trabalho junto aos servidores e dirigentes da UFSC, mas também é “atropelada” pelas limitações das condições de trabalho da Instituição, bem como pela descontinuidade administrativa que abala as atividades ainda incipientes, contrapondo-se à qualidade do trabalho desenvolvido.

Os dirigentes sugeriram que o DRH reveja, além das ações de capacitação já mencionadas, os critérios quanto à lotação dos servidores técnico-administrativos, admitindo

que a freqüente rotatividade de pessoal dificulta a formação de uma equipe de trabalho e o aperfeiçoamento no exercício da função.

Percebe-se que é necessária, a fim de se oportunizar o crescimento pessoal e profissional do servidor, a definição do papel do órgão de RH da UFSC, para que possa ser efetivo no seu sentido mais amplo, ou seja, que atinja a todos os membros da Instituição. Pois, segundo os participantes da pesquisa, apesar de terem como opositores os entraves burocráticos do funcionalismo público, as ações do DRH podem interagir num processo de desenvolvimento qualitativo da Instituição, através de planejamento, capacitação e avaliação, não se limitando apenas a atividades meramente cartoriais.

5.6 Uso e Desenvolvimentos das Capacidades

Nesta categoria objetivei pesquisar se os servidores e dirigentes encontram condições para aplicar, no seu dia-a-dia, o seu saber e as suas aptidões profissionais, através do seguinte questionamento: *Como você percebe o uso e o desenvolvimento de suas capacidades no seu setor de trabalho? Considere, para responder, fatores tais como: autonomia, autocontrole relativo, qualidades múltiplas, informações sobre o processo total de trabalho, entre outros.*

A grande maioria dos participantes da pesquisa relatou que encontrou dificuldades para utilizar todo o seu potencial, as suas capacidades no seu setor de trabalho, devido às limitações quanto as condições de trabalho na UFSC, já caracterizada pelos participantes no transcorrer deste capítulo.

Além das precárias condições de trabalho no ambiente físico, da indignação com os baixos salários, e das falhas da política de recursos humanos da UFSC, que deixa a desejar em vários aspectos já relatados na seção anterior, os participantes destacaram também outros fatores que dificultam, segundo eles, a possibilidade de desempenho e de desenvolvimento das suas capacidades no setor de trabalho. São eles:

- falta de um planejamento setorial que defina metas e objetivos, em consonância com a missão da Universidade. Ressalta o dirigente DS: “(...) conduzindo a Universidade, não na direção que o Reitor deseja, mas na direção que a Universidade deseja”;
- distorção do processo eleitoral, que atende a expectativa de “funções eleitoreiras”, ao invés de atender o preenchimento do cargo através da competência técnica e do conhecimento na área gerencial;
- gerentes despreparados para o cargo, com falta de conhecimento na área de atuação, da estrutura administrativa e do desenvolvimento dos recursos humanos;
- despreparo do servidor técnico-administrativo para o cargo ou função que exerce;
- desvio de função, que em alguns casos, influi negativamente no desenvolvimento das aptidões dos servidores técnico-administrativos;
- descompromisso com o trabalho devido à falta de uma liderança mais efetiva. Registra o dirigente DR que,

(...) nós partimos de uma situação de rejeição de procedimentos autoritários para um excesso de liberação dos mecanismos de controle, de avaliação, de resultados e de responsabilização de cada um dos componentes da organização pelo seus atos(...);

- desmotivação devido aos baixos salários. Os servidores, não se sentem motivados para o trabalho, nem pelos mecanismos reivindicatórios de classe. Relata o servidor NA05 que

(...) ninguém tem mais aquele incentivo, aquela motivação para o trabalho, está igual a greve, ninguém se motiva, fica como está. A greve(...) é para ir para casa e pronto (...);

- sub-valorização do trabalho técnico em relação às atividades da docência. Alguns servidores técnico-administrativos relataram que se sentem desprestigiados pelos trabalhos que desenvolvem, sendo que o mérito geralmente recai sobre os docentes;
- relação autoritária entre servidores e gerência. Alguns docentes e servidores sentem-se excluídos do processo de decisão das unidades;
- limitada autonomia universitária e a estrutura burocrática da Instituição;
- precário processo de comunicação da UFSC que gera repetição de esforços por vezes desnecessários, em determinadas atividades, pela falta de informações sobre o processo de trabalho;
- grupo de trabalho que, às vezes, inibe e rejeita a inovação, o desenvolvimento das potencialidades, da criatividade. Ressalta o docente C10 que

(...) a gente percebe que as pessoas que são mais criativas, que são mais inovadoras, são as mais tolhidas, são reprimidas pelos próprios colegas (...). É usado o argumento que não se ganha nada para ser criativo, para ser inovador (...);

- isonomia ocorrida em 1987, que foi um “desastre para a Universidade”. Relata o dirigente DPR que

(...) nós temos laboratoristas que não assinam o nome, nós temos porteiros que são analfabetos e que foram para esses cargos por um acaso (...);

- problemas financeiros e familiares, principalmente com os servidores de nível médio e de apoio. Indagam os dirigentes como exigir um melhor desempenho e desenvolvimento dos servidores, se em casa seus filhos são desnutridos e passam fome;

- insatisfação por parte de alguns servidores técnico-administrativos com a unidade na qual estão lotados. Demonstram-se indignados com a prática de permuta adotada pelo DRH;
- excesso de atividades ou má distribuição das tarefas de trabalho que acabam gerando um processo de *stress*.

Alguns participantes admitiram que se limitam a fazer apenas o que é exigido, para garantir o seu emprego e encontrar um pouco de satisfação no trabalho, conforme mostra o relato:

(...) existe uma margem bastante flexível, de realização dentro do serviço público. Existe o mínimo que te garante no emprego, para o resto da vida, e ninguém te incomoda. Aquele mínimo que te dá progressão, avaliação e você não é chamado a atenção, entre outros. A norma é o fazer o mínimo (...). A qualidade que é feita aqui está no limite inferior aceitável (T06).

Dentre os participantes, destacam-se também os que, apesar das adversidades encontradas no ambiente de trabalho, manifestaram que “vestem a camisa” pela UFSC e consideram usar e desenvolver ao máximo suas potencialidades. Nos relatos com este teor foi observado com relevância o bom relacionamento dos servidores com a chefia, o espírito empreendedor no atingimento de metas e objetivos, o conhecimento sobre o processo total de trabalho que lhes permite relativa autonomia e desenvolvimento de qualidades múltiplas.

A autonomia diante do processo de trabalho foi apontada como necessária para a busca da “auto-superação” para a realização pessoal e profissional. Ter autonomia, segundo os participantes, por mais trivial que seja a tarefa, é sentir-se valorizado, responsável, confiante diante da possibilidade de desenvolvimento de qualidades múltiplas e de um melhor desempenho no trabalho.

O conhecimento sobre o processo total de trabalho é um dos indicadores vitais para a QVT já mencionado nas categorias até aqui trabalhadas. O saber o “como”, o

“porque” e o “para quê” se desenvolve determinada tarefa é essencial para qualquer profissional que busca a satisfação e o desenvolvimento no trabalho.

Foi constatado que os docentes possuem mais autonomia do que os servidores técnico-administrativos, primeiramente devido à natureza diferenciada do trabalho, entre outros fatores, mas principalmente por conhecerem o processo total de trabalho.

Para os participantes da pesquisa, alguns servidores, principalmente os de nível médio e de apoio, desconhecem o processo total de trabalho e não têm autonomia, sendo considerados “tarefeiros”, pois só fazem o que lhe é mandado fazer.

Como já foi mencionado em seções anteriores deste capítulo, mais uma vez evidenciaram-se as vantagens de se trabalhar num ambiente universitário, que, apesar de algumas condições infortúnias de trabalho, concede a liberdade de manifestação para se conquistar algumas oportunidades de desenvolvimento das potencialidades dos servidores.

Observou-se, nesta categoria, que alguns participantes buscam alternativas a fim de vencer as dificuldades encontradas, solidarizando-se enquanto grupos de trabalho, diante de um processo de ajuda mútua e de companheirismo, como é possível verificar na próxima seção.

5.7 Integração Social

Nesta seção, será focalizada a categoria Integração Social com o objetivo de verificar a dinâmica das inter-relações no ambiente de trabalho, a partir do seguinte questionamento: *Comente a respeito das inter-relações e da integração social no seu setor de trabalho. Considere, para responder, fatores tais como: ausência de preconceitos,*

igualdade, mobilidade, relacionamento com a chefia e demais servidores, senso comunitário, entre outros.

Os participantes, de modo geral, afirmaram que têm uma boa integração social no ambiente de trabalho. Todos os servidores de nível de apoio, como já foi mencionado nas seções anteriores deste capítulo, reafirmaram que sentem-se bem integrados com os colegas de trabalho.

O relacionamento com a chefia é considerado bom pelo pessoal de apoio, pois os chefes cobram muito pouco desempenho dos servidores, e, na sua grande maioria, a chefia imediata é um servidor técnico-administrativo. Consideram também, boa a relação com os docentes, como ressalta o servidor NA05:

(...) eu que não tenho cultura nenhuma, entro no meio deles, a gente participa de festinhas, de amigo secreto, a gente começa a conversar e nem é doutor para lá, e doutor para cá, é professor ou eu chamo pelo nome, aqui é tudo bem. Aqui ninguém se exhibe, é um ambiente ótimo (...).

De acordo com os relatos dos participantes da pesquisa, destacou-se de maneira geral uma positiva inter-relação entre os servidores técnico-administrativos, transparecendo o senso comunitário e o espírito de categoria. Apesar de considerarem que alguns servidores necessitam de treinamento em relações humanas e para o atendimento ao público, prevalece, conforme ressalta o servidor NM18, “(...) a política do bom relacionamento com o uso do ótimo bom senso”.

A constatação da existência de um senso comunitário, que transparece através do companheirismo, da ajuda mútua e de formação de equipes, foi marcante em alguns relatos dos servidores, embora observe-se também a existência de subgrupos com visões

divergentes. Contudo, afirmam existir empenho no sentido de fazer prevalecer a cordialidade, a fim de se preservar um bom ambiente de trabalho.

Admitiram os servidores que a relação com os docentes, de maneira geral, é uma relação de poder, autoritária, prevalecendo diferenças hierárquicas marcantes. Porém, ressaltaram que existe uma máscara, uma camuflagem para prevalecer, com alguns docentes, o bom relacionamento.

Como já foi citado na seção 5.6 deste capítulo, os servidores reafirmaram o sentimento de desprestígio e desvalorização dos seus trabalhos em relação aos trabalhos dos docentes. Os servidores pesquisados consideram que a atividade técnica só é valorizada quando faltam ao trabalho, e o serviço não acontece. Houve o desabafo, também, que alguns docentes os consideram “empregados particulares”, solicitando atividades que não lhes compete fazer.

Quanto ao relacionamento com a chefia, os servidores técnico-administrativos relataram que de maneira geral é extremamente profissional e distanciado. Muitas vezes não há diálogo nem participação do pessoal técnico nos processos de planejamento e de decisão. Em época de eleição, o relacionamento se agrava, pois alguns servidores sentem-se perseguidos, conforme mostra o relato:

A perseguição que existe não é só dos docentes em cima dos servidores, mas é de qualquer pessoa que ocupa um cargo de chefia, que tem interesse que o candidato dele ganhe, e ele começa a pressionar (NS02).

Mais uma vez, evidencia-se a carência de critérios de competência técnica no processo eleitoral para o preenchimento dos cargos. “Eles comem pela mão da gente”, afirmou um servidor, ao falar dos docentes que ocupam cargos de chefias sem um

treinamento, sem um preparo técnico para exercer a função. Ressalta o servidor NS12 que, “(...) eles [os dirigentes] podem entender muito de um determinado assunto, mas do dia-a-dia da Instituição, da história da Instituição eles não conhecem, porque nós [os servidores] conhecemos o dia-a-dia”.

Os servidores enfatizaram a insegurança que sentem no período que sucede às eleições, quando há mudança de chefia, e alguns correm o risco de serem convidados a ir trabalhar em outra unidade, por não compactuarem com a nova linha gerencial. Em alguns relatos, observou-se a inexistência de mobilidade de idéias, pois a partir do momento em que uma pessoa começa a discordar de alguns posicionamentos, ela passa a ser vista como uma “pessoa não grata”.

A descontinuidade administrativa, já mencionada nas seções anteriores deste capítulo, é também conflituosa para os servidores técnico-administrativos bem como para os docentes, pois abala essencialmente suas atividades e o relacionamento com a chefia, criam-se empecilhos, devido às interferências no fluxo das atividades, sem falar no desperdício do dinheiro público com a perda de materiais e outros equipamentos, devido ao não andamento de determinadas atividades, conforme mostra o relato:

Existe na UFSC uma administração de interesses de grupos e uma desadministração real do interesse público da Instituição. Os chefes deveriam ser treinados para administrar (C08).

Os dirigentes também relataram que encontram algumas dificuldades no relacionamento com os docentes e servidores. Porém, consideram normal que existam conflitos, pois há linhas de pensamentos, de ideologias e de ação que devem ser respeitadas.

De acordo com os dirigentes, para conquistar e preservar um bom relacionamento com os subordinados, faz-se necessário implementar as seguintes ações:

- capacitar o gerente para o cargo que irá ocupar;
- possibilitar que os servidores participem das decisões da unidade. Ressalta o dirigente DS, *(...) que ao participar eles [os servidores] se comprometem com o processo, e aí fica mais fácil de se trabalhar e você [o chefe] tem um aliado nos seus objetivos (...);*
- incentivar os servidores a participarem de treinamentos, de acordo com o seu cargo ou função;
- definir objetivos e metas para a unidade, gerando um gradativo comprometimento de todos com o desenvolvimento do trabalho;
- viabilizar discussões francas e abertas entre os pares, sobre os problemas que surgirem no dia-a-dia de trabalho;
- estimular encontros e atividades sociais que permitam uma maior integração do pessoal.

Os dirigentes concordam, em parte, com o pessoal técnico-administrativo, que exista uma relação conflituosa entre os servidores e os docentes e que há tensões que possibilitam o preconceito, a desigualdade e a inexistência da mobilidade de idéias e do senso comunitário. Ressaltam, porém, que existem também boas relações pessoais, ou seja, docentes e servidores que têm bom relacionamento.

Para os gerentes, o cerne da questão do relacionamento conflituoso entre os servidores técnicos e docentes reside, segundo o dirigente DC, na postura “(...) dos professores acharem que os servidores deveriam atender mais as suas necessidades; e os servidores de tentarem se resguardar no cumprimento mais estreito do que consideram a sua função”.

Os dirigentes admitiram que o despreparo para o cargo e a própria rotina de trabalho os absorve tanto que, muitas vezes, não conseguem conversar com as pessoas e

atentar para os problemas de relacionamento que, de certa maneira, interfere no desempenho das atividades.

Para os docentes o relacionamento com a chefia de modo geral é bom, embasado numa relação democrática. Quanto às relações com o pessoal técnico-administrativo, alguns docentes as consideram estremecidas, pois admitem que os servidores trabalham com a “capacidade mínima” e, às vezes, são “relapsos”, faltando apoio administrativo para as atividades da docência.

Mesmo alguns docentes admitem que há professores “que se acham o tal” e tratam os servidores como “um qualquer”. Relatam que tudo depende da “educação de casa” e de posturas pessoais, mas encontraram preconceitos e dificuldades, como relata o docente B01, de “(...) se tratar da mesma forma o trabalho do docente e do técnico-administrativo”.

A interação social entre os docentes apresenta certas dificuldades devido ao corporativismo de determinados grupos ou facções, possibilitando, conforme ressalta o docente B03, “(...) a supervalorização de determinadas disciplinas e atividades acadêmicas e correspondente infravalorização de outras”.

Além dos fatores de corporativismo, os docentes relataram que existem também competição, preconceitos e “coação moral” entre os pares. Em determinadas unidades, os docentes que vêm de fora são muito malvistos pelo pessoal daqui. É o chamado “corporativismo dos manezinhos”. Segundo o docente C10, a questão é tão grave que é colocada em forma de racismo expresso publicamente em reuniões: “(...) o senhor sabe com quem está falando? Somos de raças diferentes”.

Para terem seus direitos assegurados, alguns professores relataram que precisaram entrar na justiça. Há também “coação moral” e ameaças sobre professores da casa que se relacionam com os que chegaram de fora. De acordo com os depoimentos dos docentes, existem episódios de calúnias, de inventar histórias contra a honra desses professores e reuniões de departamentos que são ensaiadas e acordadas anteriormente, a fim de inibir a manifestação de determinados professores que não “pertencem” ao grupo do corporativismo vigente.

Em algumas unidades, o relacionamento profissional se confunde com aspectos exclusivamente pessoais e gera preconceitos para com os docentes que têm, por exemplo, preferências sexuais diferenciadas dos padrões que a sociedade exige, bom nível de graduação ou são jovens, um melhor padrão financeiro, e até mesmo para com os professores que já receberam a URP.

Alguns docentes também relataram que, apesar das adversidades nos relacionamentos, há também relações de verdadeira amizade, de tolerância e de habilidade política no trato das diferenças existentes. Com suas devidas exceções, pairam o cordialismo profissional e o agrupamento entre áreas afins e por objetivos comuns, almejando melhorar as condições de trabalho.

Para determinados participantes, além dos servidores de nível de apoio, uma das poucas coisas boas da UFSC é o relacionamento com as pessoas e o democrático ambiente de trabalho.

Alguns docentes ressaltaram que estão vivenciando gradativamente um processo de politização e de maturidade em perceber o que as pessoas podem oferecer e o

que “você” pode oferecer para elas, sem ter expectativas fantasiosas, principalmente em relação ao trabalho.

Mais uma vez observou-se a falta de esclarecimento sobre o conhecimento das atribuições do cargo ou função do servidor técnico-administrativo e a natureza diferenciada do trabalho técnico e do docente. Estes esclarecimentos, além do prevalecimento do bom senso e do respeito pessoal e profissional entre os pares, são fundamentais para uma boa integração social.

5.8 Constitucionalismo

Nesta categoria objetiva-se pesquisar a percepção dos dirigentes e servidores quanto ao zelo e respeito que a Universidade tem pelos seus direitos, a partir do seguinte questionamento: *Como você percebe o zelo e o respeito que a UFSC tem pelos seus direitos? Considere, para responder, fatores tais como: direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão, entre outros.*

Os participantes da pesquisa, de maneira geral, manifestaram que a UFSC zela “parcialmente” pelos direitos trabalhistas de seus servidores, devido aos seguintes fatores:

- necessidade de se ter que entrar na justiça ou contar com a ação dos sindicatos e entidades de classe para ter alguns dos direitos assegurados;
- parcialidade de alguns direitos, devido ao confronto com interesses particulares, ou com atitudes “politiqueiras”, conforme mostra o relato:

Os direitos são respeitados até o limite, quando não haja confronto de interesses particularistas. Caso isto ocorra, não acredito que a Instituição consiga garantir direitos de forma parcial (C08).

- gerência do governo federal, que inibe a autonomia das universidades, na perspectiva de assegurar a “máquina” sem nenhuma preocupação com a qualidade do trabalho, com o quadro de pessoal, a não ser em enxugar o déficit público. Ressalta o servidor NS16:

(...) nossos direitos conquistados ao longo dos anos, hoje em dia, são encarados pelo governo federal como privilégios dos funcionários públicos, sendo estes cassados através de emendas constitucionais(...);

- descaso com o processo da isonomia;
- condições de trabalho oferecidas.

Alguns servidores e dirigentes manifestaram que desconhecem alguns dos seus direitos e o correto caminho a ser percorrido quando se sentem usurpados. Esta percepção foi mais intensa nos relatos dos servidores de nível de apoio, que acusam a UFSC de não zelar e nem respeitar os seus direitos.

Para os dirigentes é de suma relevância que os servidores façam valer os seus direitos, mas, em contrapartida, ressaltaram que os deveres devem ser cumpridos e igualmente respeitados. Para eles, o conhecimento dos direitos e dos deveres é regra básica para todos os membros da Instituição, objetivando saber até aonde podem chegar.

O pagamento em dia e o recebimento do auxílio creche, do ticket alimentação e do vale transporte são demonstrações, para os participantes da pesquisa, de que a Universidade respeita os direitos dos servidores, muito mais do que zela por eles.

A liberdade de expressão e a privacidade pessoal estão presentes inegavelmente na Universidade, segundo a maioria dos participantes. Porém, para alguns servidores, conforme já foi descrito anteriormente, em época de eleição estes direitos são estremecidos,

devido às perseguições políticas e à tentativa de denegrir a imagem de algumas pessoas que manifestam a opção por seus candidatos.

Observou-se que os participantes sentem-se inseguros quanto à ação do governo relativamente à reforma administrativa e ansiosos com a mudança da reitoria. Diante deste quadro, demonstraram estar atentos para todas essas situações, afirmando que há um processo de *stress* e tensão evoluindo entre os colegas de trabalho, influenciando diretamente no desempenho de suas atividades.

5.9 Trabalho e Espaço Total de Vida

Esta categoria possibilitou verificar junto aos participantes da pesquisa, o sentido existente entre o trabalho e as outras esfera da vida, a partir da seguinte indagação:

– *Comente a relação entre o seu trabalho e o seu espaço pessoal. Considere, para responder, fatores tais como: tempo para lazer e para a família, papel balanceado do trabalho, significado do seu trabalho para você, entre outros.*

De maneira geral os participantes manifestaram que “tentam” manter uma relação de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Contudo, para a grande maioria dos docentes, é difícil balancear o papel do trabalho e a vida pessoal, devido ao excesso de atividades e às precárias condições de trabalho da Universidade, já referidas na seção 5.3 deste capítulo, por sentirem-se compelidos a estender a jornada de trabalho, restringindo momentos de lazer e do convívio familiar.

O levar o trabalho para casa, avançando a madrugada ou finais de semana, são “ossos do ofício”, de acordo com alguns docentes. Porém, ressaltaram que devido à flexibilidade da jornada de trabalho (ver seção 5.3 deste capítulo), buscam equilibrar o trabalho com as outras esferas da vida. Relataram que, com as devidas exceções, muitas vezes interrompem outros compromissos, mas dificilmente interrompem o trabalho.

Para outros docentes, a relação com o trabalho é mais estreita, eles vivem para trabalhar, conforme cita um deles: “(...) restrinjo o meu espaço pessoal em função desse idealismo do trabalho (...) é como se fosse um caso de amor, vai me levando e eu vou me envolvendo (...)” (C10). Manifestaram alguns professores que, apesar de amarem suas famílias, não conseguem sair da UFSC antes das 9 horas da noite, tiram férias só na carteira e sempre levam algo para trabalhar em casa.

De acordo com os dirigentes, muitas vezes há um descompasso na relação trabalho e vida pessoal, devido à própria natureza da função que exercem, que lhes exige tempo e dedicação. Como é um período atípico de trabalho, argumentaram que a família, de certa maneira, compreende e que o papel balanceado do trabalho voltará ao ritmo, quando deixarem a chefia. O dirigente DCD admite que “financeiramente não compensa, e pessoalmente é um preço que considero alto”.

Os servidores técnico-administrativos, em sua grande maioria, procuram também equilibrar o trabalho com as outras esferas da vida. Porém, ressaltaram que, devido ao cumprimento das oito horas diárias de trabalho, resta muito pouco tempo para outras atividades e para o lazer, contando apenas com os finais de semana e feriados.

Alguns servidores, por morarem longe da UFSC, argumentaram que é difícil equilibrar vida pessoal e trabalho, pois passam mais tempo na Instituição e nos ônibus do

que em casa. Outros, porém, ressaltaram que pelo excesso de atividades de trabalho e zelo com elas, ultrapassam a jornada de trabalho diária, restringindo o espaço pessoal.

O excesso de trabalho sem o devido descanso ou a falta de tempo para atividades das outras esferas da vida causa *stress*, angústias e, notadamente, influencia negativamente no trabalho. Todavia, encontrou-se experiências positivas isoladas, de unidades que se preocupam com a qualidade de vida de seus servidores no trabalho, conforme mostra o relato:

É oferecido pela Direção (...) um espaço durante o horário de expediente (duas horas semanais) para os servidores praticarem atividades físicas no CDS, bem como para atenderem a família quando necessário (NM06).

Alguns participantes manifestaram que gostam de trabalhar e especialmente na UFSC, e que, apesar de terem tempo para se aposentarem e das pressões do governo federal com a reforma administrativa, repudiam a idéia. Outros, porém, relataram que se dedicaram anos e anos à UFSC, e não “viveram”, e agora vão se aposentar com um sentimento de “medo”, que “(...) precisam olhar lá fora algo para esquecer a Universidade” (NS06).

A dedicação ao trabalho e o seu significado para os participantes da pesquisa, podem ser traduzidos pelas seguintes expressões: vida, prazer, relacionamento interpessoal, realização pessoal, sobrevivência, interação cultural, crescimento, lazer, satisfação, satisfação sem cifrão, vivência com os alunos, atingimento de metas e objetivos, liberdade, amor, capacitação, entre outros.

Mesmo vivenciando deficiências no trabalho, já relatadas nas seções deste capítulo, os participantes enfatizaram a importância do trabalho para as suas vidas, não apenas como sinônimo de sobrevivência, mas sobretudo de realização pessoal.

Os servidores de nível de apoio também ressaltaram a importância do trabalho em suas vidas, porém o enfatizaram classificando-o como “sobrevivência”, “garantia para aposentadoria”, “alegria de conviver com outras pessoas”. Relataram que no trabalho eles se distraem, que o trabalho é um lazer no qual conseguem esquecer os problemas familiares, ou, no dizer de um dos participantes: “(...) para mim a Universidade é um lazer, porque eu não saio de casa, eu não tenho lazer. O dinheiro não dá. O lazer é contar as histórias da Universidade para a família (...)” (NA12).

Na tentativa de buscar um maior equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, muitos participantes relataram que “não falam de serviço em casa”, tentam ao máximo não misturar as coisas. Outros, porém, por serem casados com servidores da Instituição, admitem que é impossível não falar sobre o trabalho em casa.

Alguns participantes relataram, também, que, para as mulheres, o equilíbrio desta relação com o trabalho é mais difícil, pois algumas ainda enfrentam a culturalmente chamada “dupla jornada de trabalho”.

De modo geral, dentro das suas possibilidades, cada um dos participantes, a seu modo e a partir da sua concepção de “vida”, demonstraram buscar um relacionamento equilibrado do trabalho com o espaço total de vida, almejando uma melhor qualidade de vida e no trabalho.

5.10 Relevância Social do Trabalho

Esta categoria objetiva desvelar o empenho e o comprometimento dos servidores, no sentido de que a organização não favoreça a depreciação do seu trabalho e da

sua profissão, a partir do seguinte questionamento: *Dê a sua opinião a respeito da relevância social do seu trabalho. Considere, para responder, fatores tais como: valorização do seu trabalho, imagem e responsabilidade social da UFSC, entre outros.*

A relevância social do trabalho para os participantes se traduz na contribuição que eles dão através do trabalho, para a concretização da missão da Universidade.

Observou-se nesta categoria a visão coletiva de um mesmo ideal que se reflete na imagem social positiva da Universidade.

São notórias nesta seção as manifestações quanto à importância e responsabilidade do trabalho da Universidade em dar um retorno à sociedade. Ressaltaram que todas as atividades desempenhadas na UFSC são importantes, argumentando: “contribuímos efetivamente com a sociedade”. Muitos relatos, nesta categoria, foram feitos pelos participantes, na terceira pessoa do plural, dando o sentido do conjunto dos servidores da UFSC.

A imagem social da UFSC é muito forte perante seus servidores, apesar de todas as adversidades encontradas no ambiente de trabalho. Consideram que o papel da UFSC na sociedade é da mais alta relevância social, admitindo que sem educação, o país não evolui, porque dela decorre a saúde, a moradia, a habitação, entre outros fatores essenciais para a vida em sociedade, conforme argumenta um dos pesquisados: “(..) é inegável a relevância social do trabalho na educação, porque é através dela que se atinge desenvolvimento e melhorias nas condições de vida” (B03).

Partem do pressuposto que, para a formação do profissional, são necessários o empenho e o trabalho de todos, desde a atividade mais operacional à mais laborativa, e nesta perspectiva é que fundamentaram a relevância de seu trabalho para a UFSC.

A depreciação da figura do servidor público e o próprio sucateamento da Universidade fazem com que os participantes se sintam “envergonhados”, “marginalizados” e “desvalorizados”, perante a sociedade.

A valorização do trabalho pela sociedade, admitem os participantes, que se dá a longo prazo e que, com o papel do governo em denegrir a imagem do funcionalismo público, está se tornando um processo tortuoso.

Para os dirigentes, a valorização do trabalho que desenvolvem se singulariza no reconhecimento dos docentes, servidores, alunos e comunidade em geral. Muitas vezes, o trabalhos desempenhados não têm seu devido valor de imediato, mas com o passar do tempo as ações tendem a ser reconhecidas. Já os docentes sentem seu trabalho valorizado pela convivência com o aluno e pelo seu sucesso, pelos convites para palestras e simpósios, e pelo reconhecimento dos seus colegas.

A valorização do trabalho para os servidores técnico-administrativos é simbolizada pelo reconhecimento da chefia, dos colegas de trabalho e também dos alunos. Os servidores e docentes consideram que a UFSC enquanto unidade administrativa reconhece parcialmente os seus trabalhos, devido às precárias condições de trabalho oferecidas já preconizadas nas categorias deste capítulo.

Nas respostas ao questionamento desta categoria, foi muito enfatizada a importância do processo educacional, não só como instrução, mas também como formação do cidadão, essencial quando se pensa em QVT.

A QVT necessariamente passa pela educação no seu sentido mais amplo, como processo essencial para a formação de toda pessoa, a fim de que possa ver a vida de uma maneira mais crítica. Nesta perspectiva, a QVT poderá ser assim entendida, segundo o docente C07: “(...) Qualidade de Vida no Trabalho (...) passa pela dignidade de vida”.

6 INTERPRETAÇÃO DOS CONTEÚDOS

Neste capítulo será realizado um estudo pormenorizado da síntese dos relatos de conteúdos, embasado na fundamentação teórica e nas fontes secundárias já relatadas respectivamente nos capítulos 02 e 03 desta pesquisa.

A pesquisa qualitativa, na perspectiva aqui adotada, permite ao pesquisador uma interação com os participantes da pesquisa, durante a fase de coleta de conteúdos. Esta interação é enriquecedora para toda a análise e interpretação dos conteúdos, e permite ao pesquisador uma visão mediadora do contexto no qual o pesquisado está inserido.

Como servidora técnico-administrativa desta Universidade, entendia com intensidade cada palavra manifesta nos relatos, pois também vivencio as condições de trabalho oferecidas pela UFSC.

Nos relatos pôde-se observar os reflexos da situação que os servidores da UFSC estavam vivenciando, como as ameaças da reforma administrativa e previdenciária, a transição administrativa da reitoria e a greve tendo como uma das bandeiras a política salarial (ver capítulo 4, seção 4.3).

De acordo com Simão (1989), os relatos são versões da ação dos pesquisados, numa perspectiva fenomenológica, admitindo que a própria ação é contextual. Nesta

perspectiva, pôde-se observar alguns aspectos que foram de suma relevância para o desenvolvimento da pesquisa e que possibilitaram ir ao encontro dos objetivos propostos no presente trabalho.

Pôde-se verificar, nos relatos, que alguns indicadores estavam presentes em várias categorias (ver capítulo 5). Isto ocorreu devido à inter-relação das mesmas, mas o que parece ser repetitivo, mostrou a representatividade desses indicadores no dia-a-dia do trabalho do servidor que, conseqüentemente, interferem diretamente na QVT.

De maneira geral, o grupo apresentou uma visão homogênea sobre QVT e seus indicadores, diferenciando-se quanto a posições referentes à natureza diferenciada de seus trabalhos.

Destacou-se, porém, o grupo de servidores de nível de apoio, o qual acredito estar “à margem” da UFSC. Admite-se esta posição, pois não interagem com o processo de trabalho, ou seja, alguns deles possuem limitações como, por exemplo, quanto à leitura e à escrita, quanto à perspectiva de profissionalização, quanto ao conhecimento sobre o processo total de trabalho, o que os leva a serem “monitorados” pelas chefias e demais colegas de trabalho.

Como já foi relatado, a pesquisa apresenta conteúdos que fazem concluir que este grupo tem limitada compreensão do significado do trabalho, ou seja, limitam-se a fazer o que lhes é solicitado. Por outro lado, a Universidade muito pouco faz para que este descomprometimento com o trabalho não persista.

Percebe-se uma acomodação, por um lado, dos servidores ao compactuarem com esta situação na qual se encontram confortáveis, de não cumprirem integralmente a jornada de trabalho e não terem um comprometimento efetivo com o trabalho, e, por outro

lado, dos dirigentes por se manifestarem cientes de tal situação, mas pouco fazerem para reverter-la ou auxiliar construtivamente esses servidores no que tange ao seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Considero que o processo de capacitação é um dos principais meios para reverter tal situação e possibilitar um real desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores de nível de apoio. De acordo com Arruda (1987: 65), a capacitação

(...) por um lado, promove e melhora as condições de trabalho, dessa parcela da força de trabalho; por outro, reduz em número crescente de trabalhadores a condições de subqualificados ou mesmo desqualificados, sujeitos à insegurança, à instabilidade laboral ou mesmo à marginalidade.

O processo de isonomia ocorrido em 1987 acredito ser uma das molas propulsoras que intensificou a formação deste quadro de acomodação e estagnação de desenvolvimento profissional dos servidores do grupo de apoio. Observei que muitos desses servidores estão em desvio de função, como por exemplo, servidores que têm limitações quanto à leitura e à escrita, ocupam o cargo de copeiro, mas desempenham funções junto ao atendimento do público, o que reflete um dos fatores da inadequação do processo da isonomia.

Ao desligar o gravador, muitos servidores do nível de apoio relataram que com frequência pegam atestado de saúde, alegando que qualquer pessoa inclusive o “pessoal da firma”¹ pode substituí-los. Não se sentem interagindo com o processo total de trabalho, nem se consideram responsáveis pelo desenvolvimento do mesmo.

O conhecimento sobre o processo total de trabalho é fundamental e necessário para que o servidor sinta-se responsável pela atividade que desempenha. Este conhecimento possibilita uma maior interação com o trabalho, não permitindo uma subutilização das potencialidades e talentos dos servidores.

¹ Trabalho terceirizado, contratado pela Universidade.

De acordo com Walton (1973), a visão estratificada e fracionada do trabalho é reflexo da revolução industrial, extensão simplista da sua lógica subjacente, o que tem tirado muito do significado do trabalho.

Retomando as concepções sobre o trabalho, em consonância com a fundamentação teórica (capítulo 2, seção 2.4.1), acredito no seu “forte potencial motivacional”, que converge para uma visão globalizadora, caracterizada por uma relação mais humanizada entre homem e trabalho que se reflete na satisfação e no prazer de trabalhar (Moraes, 1992).

Esta visão globalizadora, ao permear a ação do trabalhador, possibilita participação e um maior comprometimento com o alcance dos objetivos da organização, traduzidos também em uma melhor qualidade no trabalho, satisfação e realização do trabalhador (Kanaane, 1995).

A qualidade no trabalho passa por essa esfera de conhecimento, participação e engajamento do trabalhador com o trabalho. Pois, como advogam Barçantes e Castro (1995:25), “qualidade é, antes de tudo, uma atitude. Quem faz e garante a qualidade são as pessoas, muito mais do que os sistemas, as ferramentas e os métodos de trabalho”.

Para tanto, acredito na potencialidade humana, de poder fazer melhor desde que o trabalhador esteja engajado ao trabalho e não alheio ao seu processo, resultando desse engajamento um estado propício para o incremento e desenvolvimento da QVT.

Os participantes da pesquisa percebem a QVT como as boas condições de trabalho (aspectos físicos e sociais) e satisfação pessoal no trabalho, como extensão da própria qualidade de vida.

Como já foi mencionado no capítulo 2, seção 2.2.1, a QVT possui um conceito amplo, porém caracteriza-se por conciliar os interesses dos trabalhadores e da organização no sentido de melhorar e humanizar as situações de trabalho (Fernandes, 1996; Vieira, 1996).

Quanto à percepção da QVT no setor de trabalho e na UFSC, os participantes argumentaram que deixa a desejar devido aos inúmeros fatores já correlacionados no capítulo 5, seção 5.2, destacando como fator preponderante as precárias condições de trabalho.

Há uma heterogeneidade nas condições de trabalho oferecidas pela UFSC, o que causa transtornos e rivalidades entre algumas áreas da Instituição, caracterizadas pelos participantes da pesquisa como áreas nobres e áreas pobres (ver capítulo 5, seção 5.3).

Observei, também, que realmente a falta de condições para o trabalho em determinadas áreas dificulta aos servidores desenvolverem suas atividades. Exemplifico: a falta de material inibe o desenvolvimento de pesquisas; a falta de equipamentos, o andamento de determinadas atividades administrativas, entre outras. Porém, há também falta de conscientização por parte dos trabalhadores da UFSC quanto à preservação do patrimônio público. Foi perceptível o desleixo e o descuido com determinados equipamentos ou ferramentas de trabalho, ao acessar aos locais de trabalho dos pesquisados.

Cabe ressaltar que a responsabilidade da Instituição quanto ao oferecimento de boas condições de trabalho aos servidores já foi intensamente registrada ao longo deste trabalho, porém também não pode ser omitida a responsabilidade de cada servidor, pois como afirma Kanaane (1995: 17):

(...) o fato de o indivíduo tornar-se responsável por seus atos implica capacidade de discriminar entre condições prescritas pela organização e assumir o compromisso de intervir e posicionar-se como ator e autor do processo de trabalho, representando os respectivos papéis profissionais.

Devido às precárias condições de trabalho e aos baixos salários, notei também um descomprometimento para com o mesmo, tanto por parte dos servidores, como dos docentes. Percebi uma desmotivação que considero, entre outros, reflexo da falta de gerenciamento. Em muitas unidades a ingerência e o descaso para com o cumprimento das obrigações do trabalho são gritantes.

A falta de um gerenciamento ou, como salienta Vianna (1994), falta de “agentes de mudança” é notável. São poucos os gerentes que percebem que o desempenho de suas unidades encontra-se fortemente comprometido com a qualidade de vida no trabalho, que se aplica tanto no ambiente produtivo de trabalho como no social que, muitas vezes, se reflete em um campo de forças conflitual em sua essência.

Durante os relatos foram transparentes os conflitos internos no ambiente de trabalho (ver capítulo 5, seção 5.7), limitando-se os servidores, quando possível, ao respeito profissional, inexistindo em alguns locais a visão do trabalhador enquanto “ser humano”. Há verdadeiras expansões de “estrelismo” e de falta de bom senso, permeando a falta de postura profissional e respeito ao colega de trabalho.

A qualidade de vida no trabalho é um processo complexo, com muitas facetas, que também se traduz em atitudes maduras de respeito e tolerância entre profissionais na organização. Salienta Corrêa (1993:16) que:

uma das provas de maturidade individual, organizacional e social é saber conviver com as diferenças. Talvez a falta de maturidade nos três níveis torne difícil a implantação de uma verdadeira democracia. A democracia é grande e permite espaço para as divergências; tudo leva à harmonia, desde que os espaços possam ser partilhados.

As atividades dos docentes e dos servidores técnico-administrativos são de natureza diferenciada, apesar de trabalharem em consonância para um mesmo fim. Essa visão

diferenciada do trabalho deve ser respeitada, a fim de que se amenizem os conflitos no setor de trabalho. Para isto, é fundamental o conhecimento sobre o processo total de trabalho, com cada um ciente das suas atribuições e da unidade, bem como o engajamento no processo participativo do trabalho, aliado a uma liderança gerencial competente (Demo, 1995; Fernandes, 1996).

Muitas vezes, devido à falta de um planejamento, de definições de papéis dos servidores e dos rumos da unidade, geram-se conflitos porque não há efetivo envolvimento e participação dos profissionais com o processo de trabalho. Retorno, mais uma vez, a afirmar que ter QVT é ter engajamento, participação no processo de trabalho, é a pessoa sentir-se integrada e interagindo com as atividades que desenvolve, ciente dos resultados que deve alcançar.

Ressalta Fernandes (1996:26) que a “(...) participação não é uma questão de persuasão ou extorsão, nem fruto de campanhas panfletárias, mas de competência gerencial”. A busca pela participação, pelo engajamento, numa abordagem gerencial, tende a incrementar a motivação e satisfação para o trabalho.

Neste contexto de desempenho gerencial, a ação do órgão de RH desenvolve um importante papel na capacitação desse pessoal. Para tanto, julgo necessário que este tipo de treinamento deva anteceder a posse ao cargo, permitindo, assim, um melhor desempenho na função.

Contudo, são necessários também critérios para a ocupação do cargo, a fim de que possa ser exercido por profissionais competentes e conhecedores da área em que vão atuar, pois o papel gerencial é de fundamental importância para o incremento da QVT no setor de trabalho (Gil, 1994; Gomes, 1995).

Conforme os pressupostos da fundamentação teórica, o papel do órgão de RH preconizado como “guardião da cultura organizacional” (capítulo 2, seção 2.4) é essencial para a QVT. Na UFSC, entretanto, de acordo com os participantes da pesquisa, faz-se necessária uma ação de RH mais construtiva, no sentido de incrementar o desenvolvimento dos servidores e das unidades.

Para Lima (1994) e Gutierrez (1995), o papel do órgão de RH depende da visão gerencial da organização, pode ou não proporcionar aos trabalhadores meios de satisfazerem as necessidades inerentes ao trabalho, melhorando as formas em que o mesmo se desenvolve e como decorrência a própria qualidade de vida no trabalho.

De acordo com os envolvidos na pesquisa, as ações do DRH são limitadas pela administração central da Universidade que não possibilita o desenvolvimento do próprio órgão. A descontinuidade administrativa bem como a disseminação de tarefas na Instituição o limitam a ser um órgão cartorial. É relevante que o órgão de Recursos Humanos possa interagir num processo de desenvolvimento qualitativo da Instituição, através de atividades de planejamento, capacitação e avaliação, a fim de impulsionar a QVT na UFSC.

A QVT na UFSC é possível desde que se possa investir no potencial do servidor, digamos assim, “adormecido”. Pois, a qualidade é “típica competência humana”, e, acreditando no profissional, estar-se-á depositando expectativas de que ele pode e fará melhor. Esta competência humana está atrelada ao processo educacional muito mais que à simples instrumentalização, em seu sentido mais amplo, de preparação para a vida (Vianna 1994; Demo, 1995).

Apesar dos entraves encontrados nas condições de trabalho na UFSC, acredito na viabilidade da QVT, pois há servidores que ainda buscam alternativas para melhor poderem

desenvolver suas atividades, como se pôde observar nos relatos. É bem verdade que encontrei também aqueles servidores acomodados, mas a principal perspectiva de que é possível mudar este quadro é a importância dada pelos participantes à relevância social do trabalho que desenvolvem e o próprio significado atribuído por eles ao trabalho (ver capítulo 5, seções 5.9 e 5.10).

Muitos participantes responderam os questionamentos referentes ao significado do trabalho com paixão e entusiasmo, argumentando que trabalho é “vida”, é satisfação, é busca de realização. E esta busca é possível, se as adversidades forem transformadas em possibilidades de crescimento pessoal e profissional.

Apesar, também, dos entraves quanto às limitações dos salários que foram considerados injustos (ver capítulo 5, seção 5.4) e da inexistência de um plano de carreira digno para o pessoal técnico-administrativo (ver capítulo 5, seção 5.5), o fato de os pesquisados considerarem que há outras compensações que os levam a ter satisfação e motivação para o trabalho é outro indicador de que é possível incrementar a QVT.

Esta possibilidade de crescimento pessoal e profissional reflete-se na humanização das relações de trabalho, que é objetivo maior da linha de investigação da QVT (ver capítulo 2, seção 2.2). Sem dúvida, o salário bem como a própria segurança dos direitos adquiridos refletem-se no desempenho e na satisfação do trabalho. Porém, acredito que, com relações de trabalho mais humanizadas, os pontos de indignação relativamente a esses dois fatores poderão ser trabalhados mais efetivamente, se considerados os servidores como grupo social, cidadãos (Ramos, 1993).

De acordo com Demo (1995:105), o sistema universitário precisa motivar os seus servidores e docentes “(...) não somente em termos financeiros, mas igualmente com apoio

e oportunidades que os levem sempre mais a aprimorar a competência construtiva e participativa”. Para tanto, é necessário que os deveres sejam respeitados e cumpridos, a fim de que não se permita a depreciação da imagem do trabalho dos servidores e da Instituição (ver capítulo 5, seção 5.8).

Nesta perspectiva de humanização das relações de trabalho, o servidor é visto como um ser humano “mais do que um mero ser utilitário para a organização”, e a QVT extrapola os limites da Instituição, refletindo-se na própria qualidade de vida. Pois, o trabalho é “vida” e influencia intensamente nas outras esferas vitais da pessoa, como se pôde observar nos relatos do capítulo 5, seção 5.9 (Demo, 1995; Vianna 1994a).

Ao caracterizarem a QVT, os participantes ressaltaram vários outros indicadores que consideram relevantes, porém, para possibilitar uma visão mais sintetizada dos relatos trabalhados, optei por apresentar as categorias também, da seguinte forma:

CATEGORIAS

SÍNTESE DOS RELATOS DOS PARTICIPANTES

1 Conceituação

Boas condições de trabalho (aspectos físicos e sociais), satisfação no trabalho, como extensão da própria qualidade de vida.

2 Percepção da QVT no setor e na UFSC

Nas unidades, enfatizaram que a QVT deixa a desejar devido às precárias condições de trabalho oferecidas. Outros afirmaram veementemente que não há QVT nos seus setores de trabalho. Para os servidores de apoio há QVT, devido à boa

interação social. Quanto à Universidade, se comparada às demais universidades, consideram a QVT razoável, embora existam situações bastante heterogêneas.

3 Condições de Trabalho

Físicas e estruturais, bastante heterogêneas; admitem que isto ocorre principalmente pelos poucos recursos enviados pelo governo federal, pela má distribuição desses recursos dentro da Universidade e pela falta de um efetivo gerenciamento.

4 Compensação Justa e Adequada

Há compensações subjetivas, a nível pessoal e profissional, dependendo da percepção que cada pessoa tem sobre o seu trabalho. Quanto à compensação financeira, admitem que ganham pouco, mas fora da UFSC a situação salarial também não é das melhores.

5 Oportunidade de Crescimento

Para os docentes há oportunidade de crescimento devido às claras definições do programa de capacitação e do plano de carreira. Para os servidores técnico-administrativos o programa de capacitação foi uma conquista, mas a inexistência

de um plano de carreira digno inibe a oportunidade de crescimento. Os participantes consideram limitada a ação do órgão de Recursos Humanos da UFSC.

6 Uso e desenvolvimento das potencialidades

Encontram dificuldades para utilizar as suas capacidades devido às precárias condições de trabalho físicas e estruturais oferecidas pela UFSC. Destacam-se também aqueles que, apesar das adversidades encontradas, consideram usar e desenvolver ao máximo suas potencialidades.

7 Integração Social

De modo geral relataram ter uma boa integração social. Porém, foi evidenciada uma relação de poder, autoritária, prevalecendo diferenças hierárquicas marcantes, entre professor e servidor. A relação com a chefia pode ser considerada estável, profissional.

8 Constitucionalismo

A UFSC respeita os direitos de seus servidores muito mais do que zela por eles. São cientes de que a gerência do governo federal inibe a autonomia da Universidade.

9 Trabalho e Espaço Total de Vida

Buscam manter uma relação de equilíbrio entre trabalho e as outras esferas da vida. Sentem seus trabalhos valorizados pelos colegas e pelos alunos, parcialmente pela UFSC, devido às condições de trabalho oferecidas. Para os dirigentes a valorização vem com o tempo, com o resultado das ações de trabalho.

10 Relevância Social do Trabalho

Traduz-se na contribuição que dão, através do trabalho, para a concretização da missão da Universidade.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a apresentação das considerações finais da presente pesquisa, inicialmente retornarei à pergunta de pesquisa e aos objetivos propostos, apresentando as conclusões. Em seguida, relacionarei algumas sugestões para futuros estudos na área.

A insatisfação e a desmotivação para o trabalho são penosas tanto para a organização, quanto para o trabalhador. As organizações se constroem ou se destroem pelo desempenho das pessoas que nelas trabalham. Retomando a concepção de Vianna (1994), não há organizações estrategicamente vencedoras sem trabalhadores estrategicamente vencedores.

O “ser humano”, o trabalhador no contexto organizacional, é o elo diferenciador que impulsiona e, às vezes, até desestabiliza o desenvolvimento da organização.

Vivemos numa sociedade altamente competitiva, e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos será preponderante para a sobrevivência da organização nesta sociedade. Em vista disto, muitas organizações buscam incessantemente programas de qualidade e produtividade a fim de preparar seus trabalhadores para as exigências do mercado competitivo.

As universidades estão vivenciando processos de profundas mudanças, de ameaças de privatização e sucateamento que são diariamente reveladas pela mídia, conforme foi relatado no capítulo 3. Como as demais organizações, as universidades também buscam

qualidade nos serviços por elas oferecidos, e há as que já começam a implementar programas de qualidade como é o caso da UFSC.

Como foi trabalhado ao longo desta pesquisa, como enfoque principal, não se concebe implantar programas de qualidade, sem Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), sem as pessoas estarem motivadas e engajadas no trabalho. Para o efetivo envolvimento e participação em programas de qualidade, pressupõe-se a satisfação e a motivação de cada membro da organização, decorrentes da qualidade de vida no trabalho.

A QVT tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência. Muito mais do que um conceito, a QVT passa pela percepção da qualidade de vida, pois o trabalho não pode estar isolado da vida das pessoas. Nesta perspectiva parte-se do pressuposto que a insatisfação e a alienação no trabalho interferem nas outras esferas da vida.

Enquanto linha de investigação, a QVT busca humanizar as relações de trabalho, no sentido de conciliar os interesses dos trabalhadores e da organização. Muito mais do que uma linha de pesquisa, traduz-se na maneira de como as pessoas vivenciam o seu dia-a-dia no trabalho.

Possuindo um conceito amplo, a QVT inclui fatores pessoais como necessidades e expectativas, e situacionais como tecnologia, condições de trabalho, sistema de recompensa, entre outros. Tem uma ampla abrangência na organização a ponto de qualquer melhoramento nas condições de trabalho ou mesmo nas atividades desenvolvidas na área de RH ser chamado de QVT.

Muito mais que definir um conceito, faz-se relevante identificar sua configuração no contexto organizacional, pois a formação de uma mentalidade global para a QVT interfere necessariamente na cultura organizacional.

Ao analisar a percepção dos servidores e dirigentes da UFSC, como caracterizam a QVT, concluí que eles têm uma visão clara do que necessitam para que possam ter mais satisfação no trabalho e desenvolver melhor suas atividades. Destacam inúmeros fatores já trabalhados nos capítulos 5 e 6 da presente dissertação, porém consideram que as boas condições físicas e sociais de trabalho, o conhecimento sobre o processo total de trabalho e a capacitação gerencial são preponderantes para a viabilização da QVT.

A percepção da QVT no setor de trabalho por parte dos servidores envolvidos na pesquisa “deixa a desejar” devido à heterogeneidade das condições de trabalho e a diferença cultural e de expectativas.

As universidades, caracterizadas como classes únicas de organizações complexas, devido não só as suas características peculiares, mas também a sua condição de instituição especializada, têm o determinante papel na sociedade de contribuir para com a sua formação e transformação. Neste contexto, a qualidade dos serviços oferecidos pela Universidade passa pela questão da própria cidadania.

Esta concepção de cidadania está relacionada à educação e ao trabalho, que passa pela conquista de uma melhor qualidade de vida no trabalho, assentada num contexto amplo da qualidade de vida.

Enquanto instituição pública federal, a Universidade encontra vários entraves, como os inúmeros fatores já relatados no presente trabalho e a própria cultura da organização pública. Porém, acredito que, ao investir no ser humano, ao identificar suas necessidades, ao capacitar o servidor, bem como os dirigentes, no sentido de que tracem objetivos e metas definidas para o desenvolvimento da Instituição, estar-se-á somando fatores que podem criar, ao longo do tempo, uma cultura propícia à busca da melhoria contínua da qualidade.

De acordo com os resultados obtidos na presente pesquisa, é possível recomendar algumas ações à UFSC, a fim de que possa incrementar a QVT. São elas:

- capacitar os gerentes. Enquanto principais pólos para o desenvolvimento das unidades, os gerentes, através de ações concretas e competentes, podem auxiliar no processo da QVT. Foram diagnosticados inúmeros fatores decorrentes do despreparo gerencial e até de ingerências em algumas unidades, que levam à desmotivação e insatisfação do trabalhador. Cabe ressaltar que cada gerente é um gerente de RH e, para tanto, é necessário conhecer as necessidades do seu pessoal e o da sua unidade, em consonância com o desenvolvimento da Instituição;
- incrementar o processo de planejamento estratégico. O planejar, o definir metas e objetivos são fundamentais para as unidades e para a própria Instituição, para ela poder visualizar aonde querem chegar, para obter determinados resultados;
- oferecer melhores condições físicas ambientais e estruturais de trabalho. Há muita heterogeneidade nas condições de trabalho oferecidas, o que traduz diferenças marcantes de unidade para unidade;
- rever a atuação dos órgãos que dão manutenção para os equipamentos da Instituição. A morosidade desses órgãos acarreta transtornos no desenvolver de determinadas atividades;
- incrementar ações a fim de que possa oferecer atividades alternativas para os servidores, como atividades esportivas fora do horário de trabalho, visando contribuir para uma melhor qualidade de vida;
- intensificar seu papel político e social, como vinculadora de ações junto ao governo federal;
- reavaliar os mecanismos jurídicos, a fim de que garanta maior agilidade nos processos e fidedignidade aos resultados obtidos;

- intensificar ações sobre a importância do cuidado e preservação do bem público, e programas que contribuam para a mudança de valores e atitudes que favoreçam, de forma indireta, (a imagem) do servidor público e da Instituição;
- rever critérios para o preenchimento de cargos, especialmente atentar para a competência técnica e o conhecimento na área gerencial;
- intensificar o processo de comunicação na UFSC, pois a desinformação gera repetição de esforços por vezes desnecessários, em determinadas atividades;
- possibilitar aos servidores das unidades a capacitação para o processo total de trabalho;
- intensificar o processo participativo na UFSC;
- valorizar e incrementar as ações do órgão de RH, possibilitando o seu desenvolvimento qualitativo, como um dos mediadores para a efetivação do processo de planejamento, capacitação e avaliação da Instituição;
- incrementar programas de QVT.

Como um dos catalisadores, assim caracterizado pela literatura, o órgão de recursos humanos tem um papel de relevância no processo de incremento da QVT na Instituição. Para tanto, o resultado da pesquisa possibilita apontar as seguintes ações e fatores, a fim de que o órgão de RH, possa contribuir com a QVT na UFSC:

- participar integralmente no processo avaliativo, de planejamento e de capacitação da Instituição;
- divulgar suas ações à comunidade universitária, como órgão estratégico para o desenvolvimento da Instituição, desvinculando-se das atribuições meramente cartoriais;
- descentralizar suas ações, no sentido de capacitar agentes ou dirigentes nas unidades como vinculadores da ação de RH;

- reavaliar os critérios e as atuais lotações dos servidores técnico-administrativos;
- intensificar treinamentos destinados às unidades (*In Company*) indo ao encontro das reais necessidades dos setores, a partir de um processo de educação continuada;
- rever os critérios de seleção para a participação nos treinamentos. Saber o “porquê” e o “para quê” da realização do treinamento deve estar claro tanto para o servidor, quanto para a chefia;
- intensificar os treinamentos gerenciais, como requisito para o incremento no cargo;
- oferecer cursos de formação a nível de alfabetização, 1º e 2º graus para servidores técnico-administrativos, essencial para a formação enquanto cidadãos;
- possibilitar treinamento também para servidores do grupo de apoio, nível superior e docentes, referente a atividades específicas ou cargos que exercem;
- articular os resultados da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos ao planejamento setorial, no que se refere ao levantamento das necessidades de treinamento;
- intensificar junto às unidades a importância do processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos;
- incrementar programas de QVT.

Cabe ressaltar que, de acordo com a estrutura vigente na UFSC, há uma segregação entre o gerenciamento da política de capacitação dos servidores docentes e a dos técnico-administrativos. A PREG é responsável pela capacitação dos docentes, cabendo ao DRH apenas o desenvolvimento das atividades administrativas quanto a este tipo de atividade. Seria interessante rever esta estrutura, a fim de que o órgão de RH não simbolize apenas o desenvolvimento do servidor técnico-administrativo.

Considerando que a QVT é possível e que deve partir de uma intervenção global, envolvendo todos os membros da organização, acredito na sua viabilidade, através de um processo de valorização, educação e capacitação do servidor.

Durante a pesquisa, recebi algumas manifestações entusiasmadas dos participantes acreditando no trabalho, no processo de QVT na UFSC e nos resultados que poderão advir desta pesquisa. Sugerem a divulgação dos resultados obtidos, junto aos dirigentes da UFSC, a fim de que possam rever algumas ações e auxiliar para uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Finalizando, acredito que os objetivos desta pesquisa não poderiam ser alcançados sem o uso da metodologia qualitativa, o que possibilitou uma interação produtiva, contribuindo efetivamente para os resultados apresentados.

Pelo fato de ser um estudo de caso, ocorreram algumas limitações, mas sua representatividade consolida-se no desenvolvimento de novas idéias e no desvelamento das mediações sob o ponto de vista de produção de novos conteúdos (ver capítulo 4, seção 4.3). Para tanto, sugiro alguns temas para o desenvolvimento de futuros estudos:

- caracterizar a QVT na gestão administrativa da Universidade (maio 96 / maio 2000), num estudo comparativo com os resultados do presente trabalho;
- estender a aplicação da presente pesquisa ao Hospital Universitário, ao Colégio de Aplicação, ao Núcleo de Desenvolvimento Infantil e aos colégios agrícolas;
- analisar o impacto da descontinuidade administrativa nas atividades docentes e técnico-administrativas em suas conexões com a QVT.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AIDAR, Marcelo Marinho. **Qualidade humana: as pessoas em primeiro lugar**. São Paulo: Maltese, 1994.
- ALMEIDA, Gilberto Paiva de. **Possibilidades e limitações do planejamento: um estudo na Universidade Federal de Santa Catarina**. Florianópolis, 1994. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, 1994.
- ALVES, Judith A. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Cadernos de Pesquisa**, USP, n. 77, p. 53-61, 1991.
- ALVES, Rubem. **Filosofia e ciência: introdução ao jogo e suas regras**. São Paulo: Brasiliense, 1987.
- ALVES, Zélia Maria M. B. **Intersecções das análises quantitativas e qualitativas**. In: REUNIÃO DE PSICOLOGIA DA SOCIEDADE DE PSICOLOGIA DE RIBEIRÃO PRETO, 18., 1988, p. 487-492.
- APOSENTADORIAS desfalcam universidades. **Folha de São Paulo**, 21 abr. 1996.
- ARRUDA, Marcos et al. **Trabalho e conhecimento: dilemas na educação do trabalhador**. São Paulo: Autores Associados, 1987.
- ASSMANN, Hugo. Pedagogia da qualidade em debate. **Revista de Ciência da Educação. Educação & Sociedade**, São Paulo: Papirus, v. 15, n. 46, p. 477-502, dez. 1993.
- BARROS, Claudius D'Artagnan Cunha de. A evolução dos sistemas de qualidade. In: **SEMINÁRIO DA TELESC: REPENSANDO A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**. Florianópolis, 1993. Mimeo.
- BARÇANTE, Luiz C, CASTRO, Guilherme C. **Ouvindo a voz do cliente interno**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BASTOS, Antônio V. B. et al. Significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. **Revista de Administração de Empresas**, FGV, v.35, p. 20-29, nov./dez. 1995.

BRASIL. **Decreto nº 64.824**, de 15 de julho de 1969. Aprova o Plano de Reestruturação da Universidade Federal de Santa Catarina.

_____. **Lei nº 7.596**, de 10 de abril de 1987. Altera dispositivo do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, modificado pelo Decreto-Lei nº 900, de 29 de setembro de 1969 e pelo Decreto-Lei nº 2.229, de 21 de novembro de 1986 e dá outras providências.

_____. **Lei nº 3.849**, de 18 de dezembro de 1960. Federaliza a Universidade do Rio Grande do Norte, cria a Universidade de Santa Catarina e dá outras providências.

_____. **Lei nº 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas e Federais.

_____. Ministério da Educação e Cultura. **Plano Único de Classificação de Cargos e Empregos – PUCRCE**. Brasília, 1987.

_____. Ministério da Fazenda. **Portaria Interministerial MF/GM N° 26**, de 20 de janeiro de 1995. Divulga as tabelas reajustadas em 22,07% dos valores de vencimentos, proventos, representação mensal, salário família e gratificações dos servidores civis da União com vigência a partir de 1º de janeiro de 1995.

BROCKA, Bruce, BROCKA, M. Suzanne. **Gerenciamento da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1994.

BRUYNE, Paul de et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1982.

BUARQUE, Cristovam. A qualidade da qualidade. **Educação Brasileira**, Brasília: CRUB, n. 20, p. 121-129, 1. sem. 1988.

CARAVANTES, Geraldo R., BJUR, Wesley. **Readministração em ação: a prática da mudança rumo ao sucesso**. Porto Alegre: Age, 1995.

CARVALHO, Maria do Socorro Macedo Vieira de, TONET, Helena Correa. Qualidade na administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro: FGV, v. 28, p. 137-152, abr./jun. 1994.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1979.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

- CONDIÇÕES de trabalho: vida de professor universitário não é fácil. **Jornal da APUFSC**, Florianópolis: UFSC, jul. 1994.
- CORREA, Rossi Augusta Alves. Qualidade de vida, qualidade do trabalho, qualidade do atendimento público e competitividade. **Revista de Administração Pública**, FGV, v.27, p.113-23, jan./mar. 1993.
- CREMA, Maria Celina da Silva. **Subsídios sobre procedimentos de pesquisa**. Florianópolis, 1992. Mimeo.
- DAVIS, Keith. **Human behavior at work**. New York: McGraw-Hill, 1981.
- DEMO, Pedro. **Educação e qualidade**. São Paulo: Papirus, 1995.
- FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- _____. Qualidade de vida no trabalho - QVT: a renovação das empresas para os anos 90. **Tendências do Trabalho**, Rio de Janeiro, p. 10-21, 1989.
- _____, BECKER, João L. Qualidade de vida no trabalho (QVT): a realidade dos CPD's. In: REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 12., 1988, Belo Horizonte. **Anais ...** Belo Horizonte: ANPAD, 1988. p. 1775-1792.
- FISCHER, Tânia. Desafio da qualidade e os impactos das transformações em organizações baianas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v. 35, p. 56-69, jan./fev. 1995.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1991.
- FRANCO, Maria Laura P.B. O "estudo de caso" no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa. São Paulo: PUC, 1986. p. 32-41. Texto de circulação interna.
- _____. O que é análise de conteúdo. São Paulo: PUC, 1986a. p. 01-31. Texto de circulação interna.
- GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GODOY, Arilda. Pesquisa qualitativa - tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 35, p.20-29, maio/jun. 1995.

GOMES, Maria Tereza. O velho feudo abre as suas portas. **Exame**, Rio de Janeiro, 18 jan. 1995.

GUEST, Robert H. Quality of work life-learning from Tarrytown. **Harvard Business Review**, p. 76-87, july/aug. 1979.

GUIMARÃES, Valesca Nahas. **Novas tecnologias de produção de base microeletrônica e democracia industrial: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina**. Florianópolis, 1995. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

GUTIERREZ, Luiz Homero Silva. Recursos Humanos uma leitura contextualista. **Revista Administração de Empresas**, FGV, v.35, n.4, p.72-82, jul./ago. 1995.

HACKMAN, J, OLDFAN, G. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.

JURAN, J. M., GRYNIA, Frank M. **Controle da qualidade: conceitos, políticas e filosofia da qualidade**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1991. v. 1.

KANAAME, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**. Porto Alegre: Vozes, 1985.

KRAWULSKI, Edite. **Evolução do conceito de trabalho através da história e sua percepção pelo trabalhador de hoje**. Florianópolis, 1991. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, 1991.

LIMA, Irê S. O programa de qualidade na construção de edificações e a qualidade de vida no trabalho. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 18., 1994, Curitiba. **Anais ...** Curitiba: ANPAD, 1994. v. 10, p. 55-71,

MACEDO, Douglas. Qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo em dois setores funcionais de uma mesma organização. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 16., 1992, Canela, RS. **Anais ...** Canela, RS: ANPAD, 1992. p. 153-167.

MARSHALL, Catherine, ROSSMAN, Gretchen B. **Designing qualitative research**. Newbury Park: Sage, 1989. p. 144-153: Defending the value and logic of qualitative research.

MATTOS, Ruy de A. **De recursos a seres humanos: o desenvolvimento humano na empresa**. Brasília: Livres, 1992.

MEIRELES, Andrei, FILGUEIRAS, Sônia. Os pactoídes de FHC. *Isto É*, São Paulo, n. 1412, 23 nov. 1996.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade:** maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo: Pioneira, 1992.

MORAES, Lúcio F. R. As dimensões básicas do trabalho, qualidade de vida e stress. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 16., 1992, Canela, RS. *Anais ...* Canela, RS: ANPAD, 1992. v.8, p.162-182,

_____. O atual estado da arte da qualidade de vida no trabalho no Brasil. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 18., 1994, Curitiba, *Anais ...* Curitiba: ANPAD, 1994. v. 3, p. 305-325.

_____. Lúcio F. R. et al. Qualidade de vida no trabalho: uma pesquisa de diagnóstico com administradores cujo trabalho é mediado pelo computador. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 14., 1990, Florianópolis, SC. *Anais ...* Florianópolis, SC: ANPAD, 1990. v.6, p. 343-366.

NADLER, David A., LAWLER, Edward E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organizational Dynamics**, EUA: American Management Association, v. 11, p.20-30, winter. 1983.

NO FIM da greve. **Jornal Universitário**, Florianópolis: UFSC, 10 jul. 1996.

OUELHAS, Osvaldo Luís, MORGADO, Cláudia do Rosário. A importância da qualidade de vida no trabalho para a competitividade. **Tendência do Trabalho**, Rio de Janeiro, p. 17-26, nov. 1993.

PROPOSTA de alteração da estrutura da UFSC. **Jornal Universitário**, Florianópolis: UFSC, 19 jul. 1996.

QUIRINO, Tarcizio Rego, XAVIER, Odiva Silva. Qualidade de vida no trabalho de organização de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo: USP, v. 22, p. 71-82, jan./mar. 1987.

RAMOS, Adriana Lana. Qualidade nos serviços públicos: um reflexo do exercício da cidadania. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 17., 1993, Salvador. *Anais ...* Salvador: ANPAD, 1993. v. 9, p. 63-72.

REGIS, Rachel. Procuram-se desempregados. **Revista Inovação Empresarial**, São Paulo, v. 4, mar. 1996.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

08- RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho:** evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis: Vozes, 1994.

- SELL, Ingeborg. O crescimento do ser humano e as condições de trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 14., 1994, João Pessoa. **Anais ...** João Pessoa, 1994.
- SILVA, Marco Aurélio D. **Quem ama não adocece**. São Paulo: Best Seller, 1996.
- SIQUEIRA, Mirlene M. M. S, COLETA, João A.D. Metodologia para investigação da qualidade de vida no trabalho. **Psicologia do trabalho**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 3, p. 51-66, 1989.
- SIMÃO, Livia M. Interação pesquisador - sujeito: a perspectiva de ação social na construção do conhecimento. **Ciência e Cultura**, v. 41, n. 12, p. 1195-1202, 1989.
- TRIVIÑOS, N. S. Augusto. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Guia acadêmico**. Florianópolis, 1995.
- _____. _____. 1996.
- _____. **Programa UFSC da Qualidade: (Proposta)**. Florianópolis, 1994.
- _____. **Relatório de gestão: maio 92 a maio 96**. Florianópolis, 1996.
- _____. **Estatuto e Regimento Geral**, jan., 1996.
- VIANNA, Marco Aurélio. **Que crise é está?** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- _____. et al. **Recursos humanos: excelência de idéias, prática e ação**. Rio de Janeiro: Quartet, 1994a.
- VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis: Insular, 1996.
- VIEIRA, Débora F. V. B., HANASHIRO, Darcy M. M. Visão introdutória de qualidade de vida no trabalho. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 11, n. 2, p. 41-46, jul. 1990.
- WALTON, Richard. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.
- ZANELLI, José Carlos, SILVA, Narbal. **Programa de preparação para aposentadoria**. Florianópolis: Insular, 1996.

ANEXOS

ANEXO 1 – ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA UFSC¹

1 GR – Gabinete do Reitor:

- AGECON⇒ Agência de Comunicação
- CCI⇒ Coordenadoria de Controle Interno
- ESAI⇒ Escritório de Assuntos Internacionais
- PG⇒ Procuradoria Geral

2 PRA – Pró-Reitoria de Administração:

- CPA⇒ Coordenadoria de Programação e Acompanhamento
- CSP ⇒ Coordenadoria de Segurança e Patrimônio
- DCF⇒ Departamento de Contabilidade e Finanças
- DMP⇒ Departamento de Materiais e Patrimônio
- DSG⇒ Departamento de Serviços Gerais
- IU⇒ Imprensa Universitária
- NPD⇒ Núcleo de Processamento de Dados
- PU⇒ Prefeitura Universitária

3 PRAC – Pró-Reitoria de Assuntos da Comunidade Universitária:

- CAEI⇒ Coordenadoria de Apoio à Eventos e Informações
- CAP⇒ Coordenadoria de Apoio à Política de Assuntos da Comunidade Universitária
- DAC⇒ Departamento de Ação Comunitária
- DDRH⇒ Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos
- DP⇒ Departamento do Pessoal
- DSHST⇒ Departamento de Saúde, Higiêne e Segurança do Trabalho
- RU⇒ Restaurante Universitário

¹ Dados extraídos do Guia Acadêmico de Graduação 1996 – UFSC/DAE. Não está incluído o Hospital Universitário.

4 PRCE – Pró-Reitoria de Cultura e Extensão:

CAPEx ⇒ Coordenadoria de Apoio à Política de Extensão

DAC ⇒ Departamento Artístico Cultural

DAEx ⇒ Departamento de Apoio à Extensão

EU ⇒ Editora Universitária

MU ⇒ Museu Universitário

5 PREG – Pró-Reitoria de Ensino de Graduação:

BC ⇒ Biotério Central

BU ⇒ Biblioteca Universitária

CAPE ⇒ Coordenadoria de Apoio à Política de Ensino

CEB ⇒ Coordenadoria de Educação Básica

Ces ⇒ Coordenadoria de Estágios

CTE ⇒ Coordenadoria Técnica de Ensino

DAE ⇒ Departamento de Administração Escolar

DEG ⇒ Departamento de Ensino de Graduação

COPERVE ⇒ Comissão Permanente do Vestibular

6 PRPG – Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação:

CAPP ⇒ Coordenadoria de Apoio à Política de Pesquisa

DAP ⇒ Departamento de Apoio à Pesquisa

DPG ⇒ Departamento de Pós-Graduação

7 SEPLAN – Secretaria Especial de Planejamento:

CEF ⇒ Coordenadoria de Espaço Físico

CODEOR ⇒ Coordenadoria de Orçamento

COPRON ⇒ Coordenadoria de Projetos

COPLAN ⇒ Coordenadoria de Planejamento

ANEXO 2 – ESTRUTURA ACADÊMICA DA UFSC²

1 CCA – Centro de Ciências Agrárias:

- AQI ⇒ Departamento de Aquicultura
- CAL ⇒ Departamento de Ciência e Tecnologia de Alimentos
- ENR ⇒ Departamento de Engenharia Rural
- FIT ⇒ Departamento de Fitotecnia
- ZOT ⇒ Departamento de Zootecnia

2 CCB – Centro de Ciências Biológicas:

- BLG ⇒ Departamento de Biologia
- BOT ⇒ Departamento de Botânica
- BQA ⇒ Departamento de Bioquímica
- CFS ⇒ Departamento de Ciências Fisiológicas
- FMC ⇒ Coordenadoria Especial de Farmacologia
- MIP ⇒ Departamento de Microbiologia e Parasitologia
- MOR ⇒ Departamento de Ciências Morfológicas

3 CCE – Centro de Comunicação e Expressão:

- COM ⇒ Departamento de Comunicação
- EGR ⇒ Departamento de Expressão Gráfica
- LLE ⇒ Departamento de Língua e Literatura Estrangeiras
- LLV ⇒ Departamento de Língua e Literatura Vernáculas

4 CCJ – Centro de Ciências Jurídicas:

- DPC ⇒ Departamento de Direito Público e Ciências Políticas
- DPP ⇒ Departamento Processual e Prática Forense
- DPS ⇒ Departamento de Direito Privado e Social

² Dados extraídos do Guia Acadêmico 1996 - UFSC/DAE. Não estão incluídos o Colégio de Aplicação, o Núcleo de Desenvolvimento Infantil, o Colégio Agrícola de Camboriú, o Colégio Agrícola Senador Gomes Costa de Oliveira, de Araquari e as Coordenadorias de Cursos.

5 CCS – Centro de Ciências da Saúde:

- ACL ⇒ Departamento de Análises Clínicas
- CIF ⇒ Departamento de Ciências Farmacêuticas
- CLC ⇒ Departamento de Clínica Cirúrgica
- CLM ⇒ Departamento de Clínica Médica
- DPT ⇒ Departamento de Pediatria
- DTO ⇒ Departamento de Tocoginecologia
- NFR ⇒ Departamento de Enfermagem
- NTR ⇒ Departamento de Nutrição
- PDT ⇒ Departamento de Processos Diagnósticos e Terapia Complementares
- PTL ⇒ Departamento de Patologia
- SPB ⇒ Departamento de Saúde Pública
- STM ⇒ Departamento de Estomatologia

6 CDS – Centro de Desportos:

- DEF ⇒ Departamento de Educação Física
- EFC ⇒ Coordenadoria de Educação Física Curricular
- MDE ⇒ Departamento Metodologia Desportiva
- RPD ⇒ Departamento de Recreação e Prática Desportiva

7 CED – Centro de Ciências da Educação:

- BDC ⇒ Departamento de Biblioteconomia e Documentação
- EED ⇒ Departamento de Estudos Especializados em Educação
- MEN ⇒ Departamento de Metodologia de Ensino

8 CFH – Centro de Filosofia e Ciências Humanas:

- CSO ⇒ Departamento de Ciências Sociais
- FIL ⇒ Departamento de Filosofia
- GCN ⇒ Departamento de Geociências
- HST ⇒ Departamento de História
- PSI ⇒ Departamento de Psicologia

9 CFM – Centro de Ciências Físicas e Matemáticas:

FSC ⇒ Departamento de Física

MTM ⇒ Departamento de Matemática

QMC ⇒ Departamento de Química

10 CSE – Centro Sócio-Econômico:

CAD ⇒ Departamento de Ciências da Administração

CCN ⇒ Departamento de Ciências Contábeis

CNM ⇒ Departamento de Ciências Econômicas

DSS ⇒ Departamento de Serviço Social

11 CTC – Centro Tecnológico:

ARQ ⇒ Departamento de Arquitetura

ECV ⇒ Departamento de Engenharia Civil

EEL ⇒ Departamento de Engenharia Elétrica

EMC ⇒ Departamento de Engenharia Mecânica

ENQ ⇒ Departamento de Engenharia Química

ENS ⇒ Departamento de Engenharia Sanitária e Ambiente

EPS ⇒ Departamento de Produção e Sistemas

INE ⇒ Departamento de Informática e Estatística

ANEXO 3 – PARTICIPANTES DA PESQUISA DO GRUPO I – DIRIGENTES

UNIDADES	DIRIGENTES / CARGO	TEMPO UFSC (anos)	TEMPO NO CARGO (anos)	ENTREVISTA	TOTAL PARTICIPANTES
GR	Reitor	18	04	14/3/96	01
GR	Vice-Reitor	20	04	15/3/96	01
SEPLAN	Secretário	30	02	21/3/96	01
PRAC	Pró-Reitor	22	03	03/4/96	01
DDRH	Diretor	19	04	13/3/96	01
CFH	Diretor	30	03	19/3/96	01
CCS	Chefe de Departamento	10	04	08/5/96	01
TOTAL					07

Fonte: Entrevistas realizadas no período de 13/3/96 a 08/5/96.

**ANEXO 4 – PARTICIPANTES DA PESQUISA DO GRUPO III – SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS**

UNIDADES	GO	CATEGORIA FUNCIONAL	TEMPO UFSC (anos)	QUESTIONÁRIOS		ENTREVISTAS	TOTAL STAs
				ENTREGA	RETORNO		
01. GR	NM	Assistente em Administração	15	25/3/96	08/4/96		01
AGECON	NA	Auxiliar de Laboratório	15			19/3/96	01
PG	NS	Assistente Jurídico	15			26/3/96	01
02. PRA	NS	Bibliotecário	16			28/3/96	01
CSP	NM	Vigilante	16			21/3/96	01
PU	NA	Cozinheiro	17			20/3/96	01
03. PRAC	NM	Assistente em Adm.	11	25/3/96	02/4/96		01
DDRH	NS	Técnico em Assuntos Educacionais	18	13/3/96	21/3/96		01
RU	NA	Cozinheiro	18			02/4/96	01
04. PRCE	NS	Sociólogo	17	21/3/96	28/3/96		01
DAEx	NM	Assistente em Administração	18	21/3/96	28/3/96		01
MU	NA	Costureiro	15			28/3/96	01
05. PREG							
BC	NA	Auxiliar de Laboratório	16			26/3/96	01
BU	NM	Recepcionista	10	20/3/96	01/4/96		01
DAE	NS	Técnico em Assuntos Educacionais	10	22/3/96	29/3/96		01
06. PRPG	NM	Assistente em Administração	19	01/4/96	09/4/96	08/4/96	02
	NA	Copeiro	13				
DPG	NS	Economista	18	01/4/96	08/4/96		01
07. SEPLAN	NM	Assistente em Administração	11	21/3/96	28/3/96		01
COPLAN	NS	Administrador	18	21/3/96	04/4/96		01
08. CCA	NS	Bibliotecário	19	29/4/96	13/5/96		01
	NM	Assistente em Administração	10	13/5/96	14/5/96		01
	NA	Copeiro	17			13/5/96	01
09. CCB	NS	Técnico em Assuntos Educacionais	21	26/3/96	02/4/96		01
	NM	Assistente em Administração	10	26/3/96	29/3/96		01
	NA	Copeiro	10			09/4/96	01
10. CCE	NS	Técnico em Assuntos Educacionais	19	22/3/96	01/4/96		01
	NM	Assistente em Administração	13	22/3/96	29/3/96		01
	NA	Copeiro	10			22/3/96	01

11. CCJ	NS	Técnico em Assuntos Educacionais	19	18/4/96	26/4/96		01
	NM	Assistente em Administração	16	18/4/96	30/4/96		01
12. CCS	NS	Técnico em Assuntos Educacionais	16	18/4/96	25/4/96		01
	NM	Assistente em Administração	19	18/4/96	29/4/96		01
	NA	Cozinheiro	15			19/4/96	01
13. CDS	NS	Técnico em Assuntos Educacionais	29			15/4/96	01
	NM	Assistente em Administração	10	09/4/96	11/4/96		01
	NA	Cozinheiro	15			11/4/96	01
14. CED	NS	Técnico em Assuntos Educacionais	10	27/3/96	08/4/96		01
	NM	Assistente em Administração	13	08/4/96	03/5/96		01
	NA	Apontador	11			27/3/96	01
15. CFH	NS	Técnico em Assuntos Educacionais	19	20/3/96	01/4/96		01
	NM	Porteiro	19	20/3/96	23/3/96		01
	NA	Copeiro	16			25/3/96	01
16. CFM	NS	Técnico em Assuntos Educacionais	16			09/4/96	01
	NM	Assistente em Administração	10	26/4/96	03/5/96		01
	NA	Cozinheiro	18			12/4/96	01
17. CSE	NS	Técnico em Assuntos Educacionais	10	08/4/96	18/4/96		01
	NM	Assistente em Administração	10	08/4/96	11/4/96		01
18. CTC	NS	Administrador	10	19/4/96	25/4/96		01
	NM	Assistente em Administração	19	19/4/96	25/4/96		01
	NA	Copeiro	18			26/4/96	01
TOTAL							51

LEGENDA: NS→ Servidor Técnico-Administrativo de Nível Superior
 NM→ Servidor Técnico-Administrativo de Nível Médio
 NA→ Servidor Técnico-Administrativo de Nível de Apoio
 GO→ Grupo Ocupacional
 STAs → Servidores Técnico-Administrativos

Fonte: Entrevistas realizadas e questionários respondidos no período compreendido entre 13/3/96 à 14/5/96.

ANEXO 5 – PARTICIPANTES DA PESQUISA DO GRUPO II – DOCENTES

UNIDADES	NÍVEL	TEMPO UFSC(anos)	QUESTIONÁRIOS		ENTREVISTAS	TOTAL DOCENTES
			ENTREGA	RETORNO		
1.CCA						
CAL	Titular	20	29/4/96	08/5/96		01
ENR	Adjunto	16	13/5/96	20/5/96		01
ZOT	Auxiliar (*) Assistente	10			13/5/96	01
2. CCB						
BLG	Assistente	10	29/3/96	12/4/96		01
BOT	Adjunto	16	01/4/96	12/4/96		01
BQA	Auxiliar (*)					
CFS	Titular	19			28/3/96	01
3. CCE						
COM	Adjunto Auxiliar (*)	10	10/4/96	16/4/96		01
EGR	Auxiliar (*)					
LLE	Titular	11	02/4/96	16/4/96		01
LLV	Assistente	10	14/3/96	28/3/96		01
4. CCJ						
DPC	Titular	29	26/4/96	13/5/96		01
DPP	Adjunto	22	18/4/96	18/4/96		01
DPS	Assistente	13	16/4/96	23/4/96		01
5.CCS						
CLC	Titular	11	23/4/96	02/5/96		01
NFR	Auxiliar	10			22/4/96	01
NTR	Assistente	14	18/4/96	25/4/96		01
STM	Adjunto	18			19/4/96	01
6.CDS						
DEF	Adjunto Auxiliar	20 12			11/4/96 22/4/96	02
MDE	Titular	18			15/4/96	01
RPD	Assistente	14	12/4/96	22/4/96		01
7. CED						
BDC	Assistente	10			17/3/96	01
EED	Adjunto	14			16/4/96	01
MEN	Auxiliar Titular	10 24	28/3/96 09/4/96	09/3/96 16/4/96		02

8.CFH						
CSO	Adjunto	17	25/3/96	09/4/96		01
FIL	Auxiliar (*)					
HST	Titular	12	28/3/96	02/4/96		01
PSI	Assistente	13			23/4/96	01
9.CFM						
FSC	Adjunto	15			18/4/96	01
MTM	Titular	17			02/5/96	01
QMC	Assistente	10	11/4/96	18/4/96		01
10.CSE						
CAD	Adjunto	18			19/4/96	01
CCN	Auxiliar	11			25/4/96	02
	Assistente	12	14/3/96	01/4/96		
DSS	Titular	16	16/4/96	22/4/96		01
11.CTC						
ARQ	Auxiliar	10			22/5/96	01
EEL	Titular	29	26/4/96	15/5/96		01
EPS	Assistente	10	30/4/96	17/5/96		01
INE	Adjunto	13	30/4/96	07/5/96		01
TOTAL						38

(*) Docentes afastados para formação a nível de mestrado.

Fonte: Entrevistas realizadas e questionários respondidos no período compreendido entre 14/3/96 a 22/5/96.

ANEXO 6 – PARTICIPANTES EM POTENCIAL – UNIVERSO
 (Servidores Técnico-Administrativos e Docentes)

UNIDADES	NS	NM	NA	T	C	B	A	Participantes-alvo
01. GR	04	21	01	-	-	-	-	03
AGECON	12	08	01	-	-	-	-	03
CCI	-	-	-	-	-	-	-	-
ESAI	01	-	-	-	-	-	-	01
PG	10	08	-	-	-	-	-	02
02. PRA	09	12	-	-	-	-	-	02
CPA	-	-	-	-	-	-	-	-
CSP	-	64	-	-	-	-	-	01
DCF	01	11	01	-	-	-	-	03
DMP	-	26	01	-	-	-	-	02
DSG	05	39	02	-	-	-	-	03
IU	04	22	03	-	-	-	-	03
NPD	19	24	-	-	-	-	-	02
PU	03	82	26	-	-	-	-	03
03. PRAC	28	36	44	-	-	-	-	03
CAEI	-	-	-	-	-	-	-	-
CAP	-	-	-	-	-	-	-	-
DAC	-	-	-	-	-	-	-	-
DDRH	-	-	-	-	-	-	-	-
DP	-	-	-	-	-	-	-	-
RU	-	-	-	-	-	-	-	-
04. PRCE	01	06	-	-	-	-	-	02
CAPEx	-	-	-	-	-	-	-	-
DAC	14	08	01	-	-	-	-	03
DAEx	09	08	-	-	-	-	-	02
EU	05	06	01	-	-	-	-	03
MU	06	06	01	-	-	-	-	03
05. PREG	06	07	01	-	-	-	-	03
BC	-	06	03	-	-	-	-	02
BU	61	33	01	-	-	-	-	03
CAPE	-	-	-	-	-	-	-	-
CEB	-	-	-	-	-	-	-	-
CEs	-	-	-	-	-	-	-	-
CTE	-	-	-	-	-	-	-	-
DAE	06	29	-	-	-	-	-	02
DEG	-	-	-	-	-	-	-	-
COPERVE	-	01	-	-	-	-	-	01
06. PRPG	08	14	01	-	-	-	-	03
CAPP	-	-	-	-	-	-	-	-
DAP	-	-	-	-	-	-	-	-
DPG	-	-	-	-	-	-	-	-

07. SEPLAN	09	03	-	-	-	-	-	02
CEFi	06	18	-	-	-	-	-	02
CODEOR	-	-	-	-	-	-	-	-
CP	-	-	-	-	-	-	-	-
CPLAN	-	-	-	-	-	-	-	-
08. CCA	08	23	14	-	-	-	-	03
AQI	-	-	-	01	06	-	-	02
CAL	-	-	-	06	04	-	-	02
ENR	-	-	-	-	06	-	-	01
FIT	-	-	-	03	08	-	-	02
ZOT	-			03	07	02	01	04
09. CCB	04	53	17	-	-	-	-	03
BLG	-	-	-	05	21	03	-	03
BOT	-	-	-	01	10	01	-	03
BQA	-	-	-	-	05	01	01	03
CFS	-	-	-	04	03	01	-	03
FMC	-	-	-	03	04	-	-	02
MIP	-	-	-	01	10	01	-	03
MOR	-	-	-	02	07	01	-	03
10. CCE	03	34	02	-	-	-	-	03
COM	-	-	-	-	08	05	01	03
EGR	-	-	-	02	18	05	01	04
LLE	-	-	-	09	15	01	-	03
LLV	-	-	-	07	16	01	-	03
11. CCJ	06	25	-	-	-	-	-	02
DPC	-	-	-	04	18	-	-	02
DPP	-	-	-	-	08	02	-	02
DPS	-	-	-	01	12	04	-	03
12. CCS	18	89	06	-	-	-	-	03
ACL	-	-	-	01	04	-	-	02
CIF	-	-	-	-	05	03	-	02
CLC	-	-	-	07	15	02	-	03
CLM	-	-	-	03	21	05	-	03
DPT	-	-	-	-	07	02	-	02
DTO	-	-	-	-	06	02	-	02
NFR	-	-	-	04	25	06	01	04
NTR	-	-	-	03	03	05	-	03
PDT	-	-	-	01	07	-	-	02
PTL	-	-	-	01	08	04	-	03
SPB	-	-	-	03	12	03	-	03
STM	-	-	-	06	28	04	-	03
13. CDS	04	25	08	-	-	-	-	03
DEF	-	-	-	01	08	-	01	03
EFC	-	-	-	-	-	-	-	-
MDE	-	-	-	02	08	01	-	03
RPD	-	-	-	01	12	03	-	03

14. CED	04	31	02	-	-	-	-	03
BDC	-	-	-	01	06	01	-	03
EED	-	-	-	-	08	02	-	02
MEN	-	-	-	02	09	02	01	04
15. CFH	37	13	03	-	-	-	-	03
CSO	-	-	-	05	18	02	-	03
FIL	-	-	-	02	12	-	01	03
GCN	-	-	-	05	08	-	-	02
HST	-	-	-	03	05	02	-	03
PSI	-	-	-	05	19	09	-	03
16. CFM	09	55	05	-	-	-	-	03
FSC	-	-	-	04	43	-	-	02
MTM	-	-	-	01	40	01	-	03
QMC	-	-	-	06	30	01	-	03
17. CSE	12	33	-	-	-	-	-	02
CAD	-	-	-	01	23	03	-	03
CCN	-	-	-	-	06	03	02	03
CNM	-	-	-	07	21	03	01	04
DSS	-	-	-	02	10	-	-	02
18. CTC	15	108	04	-	-	-	-	03
ARQ	-	-	-	02	21	11	02	04
ECV	-	-	-	07	28	02	-	03
EEL	-	-	-	11	28	-	-	02
EMC	-	-	-	25	23	-	-	02
ENQ	-	-	-	01	15	03	-	03
ENS	-	-	-	-	13	-	-	01
EPS	-	-	-	05	21	03	-	03
INE	-	-	-	-	26	02	-	02
TOTAL	347	987	149	180	788	118	13	248

LEGENDA: NS→ Servidor Técnico-Administrativo de Nível Superior
NM→ Servidor Técnico-Administrativo de Nível Médio
NA→ Servidor Técnico-Administrativo de Nível de Apoio
T→ Docente Titular
C→ Docente Adjunto
B→ Docente Assistente
A→ Docente Auxiliar

Fonte: Núcleo de Processamento de Dados (UFSC/NPD).

ANEXO 7 – QUANTITATIVO DOS INSTRUMENTOS APLICADOS

PARTICIPANTES	ENTREVISTA (S)	QUESTIONÁRIO (S)	TOTAL
DIRIGENTES	07	—	07
DOCENTES ⇒ TITULAR	03	08	11
ADJUNTO	05	06	11
ASSISTENTE	03	08	11
AUXILIAR	04	01	05
SERVIDORES ⇒ NÍVEL SUPERIOR	05	13	18
NÍVEL MÉDIO	01	17	18
NÍVEL DE APOIO	15	—	15
TOTAL	43	53	96

ANEXO 8 – ROTEIRO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE CONTEÚDOS

- 1 Comente o que é para você Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).
- 2 Como está a QVT no seu setor? E na UFSC? Comente.
- 3 Comente sobre as suas condições de trabalho. Considere, para responder, fatores tais como: ambiente físico e social, jornada de trabalho, saúde ocupacional, salubridade, recursos materiais, entre outros.
- 4 Comente a respeito da recompensa que você recebe pelo trabalho que desenvolve na UFSC. Considere, para responder, fatores tais como: justiça na compensação, proporcionalidade entre os salários, entre outros.
- 5 Você considera que a política de recursos humanos da UFSC oportuniza o crescimento profissional do servidor? Comente. Considere, para responder, fatores tais como: possibilidade de carreira e de progressão, crescimento pessoal, programa de capacitação, entre outros.
- 6 Como você percebe o uso e o desenvolvimento de suas capacidades no seu setor de trabalho? Considere, para responder, fatores tais como: autonomia, autocontrole relativo, qualidades múltiplas, informações sobre o processo total de trabalho, entre outros.

7 Comente a respeito das inter-relações e da integração social no seu setor de trabalho. Considere, para responder, fatores tais como: ausência de preconceitos, igualdade, mobilidade, relacionamento com a chefia e demais servidores, senso comunitário, entre outros.

8 Como você percebe o zelo e o respeito que a UFSC tem pelos seus direitos? Considere, para responder, fatores tais como: direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão, entre outros.

9 Comente a relação entre o seu trabalho e o seu espaço pessoal. Considere, para responder, fatores tais como: tempo para lazer e para a família, papel balanceado do trabalho, significado do seu trabalho para você, entre outros.

10 Dê a sua opinião a respeito da relevância social do seu trabalho. Considere para responder, fatores tais como: valorização do seu trabalho, imagem e responsabilidade social da UFSC, entre outros.